

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORAMIENTO DE  
LA ATENCIÓN AL CLIENTE.  
CASO: BIG PATRICK BAR RESTAURANTE**

**ING. NORA TATIANA ORTIZ HIDALGO**

**DIRECTOR: MSc. PABLO VALLEJO TEJADA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y  
EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, MARZO 2018**

**DIRECTOR:**

MSc. Pablo Vallejo Tejada

**INFORMANTES:**

MBA. Bayardo Flores

Mgr. Iván Rueda

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a mi Dios Jehová, por derramar sus bendiciones sobre mi familia y darme la salud y la vida para alcanzar esta meta académica.

A mi Dieguito amado, por ser mi fuerza, motivación y apoyo incondicional en cada etapa de nuestra existencia juntos, además de haber cedido parte de nuestro tiempo y momentos de familia.

A mis queridos padres, que se constituyen en la primera expresión de amor puro hacia mí, la mejor educación y el ejemplo de dedicación y esfuerzo los he recibido de ustedes.

***Tatiana***

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento a mi director Pablo Vallejo por el apoyo y conocimiento brindado, su buena predisposición y la manera de explicarme con términos simples lo que me resultaba complicado o desconocido.

Al personal, docentes y autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialmente a mis lectores MBA. Bayardo Flores y Mgtr. Iván Rueda.

A mi estimado Ing. Marcelo Espín, por ser un jefe comprensivo y que desde un principio me brindó las facilidades laborales para asistir a clases, mostró interés genuino en mi desarrollo profesional y personal, motivándome a concluir esta investigación.

A mi querida amiga Daniela, por abrirme las puertas de su negocio y confiar en mí para buscar soluciones juntas que permitan el crecimiento de su bar restaurante.

***¡Muchas Gracias!***

# Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DE BIG PATRICK BAR RESTAURANTE.....</b>	<b>4</b>
1.1    Reseña histórica .....	4
1.2    Ubicación .....	5
1.3    Estructura organizacional.....	6
1.4    Oferta de servicios.....	7
1.4.1    Servicio de restaurante.....	8
1.4.2    Servicio de bar.. .....	9
<b>2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>10</b>
2.1    Valores .....	10
2.1.1    Definición.. .....	10
2.1.2    Metodología utilizada.. .....	10
2.1.3    Declaración de valores.....	11
2.2    Misión .....	11
2.2.1    Definición.. .....	11
2.2.2    Metodología utilizada. ....	12
2.2.3    Declaración de misión. ....	12
2.3    Visión .....	13
2.3.1    Definición.. .....	13
2.3.2    Metodología utilizada.. ....	13
2.3.3    Declaración de visión.....	13
2.4    Objetivos y metas .....	13
2.4.1    Objetivos estratégicos .....	13
2.4.2    Metas.....	16

2.5	Estrategia.....	18
2.5.1	Definiciones.....	18
2.5.2	Metodología utilizada..	18
2.5.3	Desarrollo de análisis ambiental.....	18
2.5.4	Selección de estrategias .....	38
2.6	Políticas .....	42
2.6.1	Definición..	42
2.6.2	Metodología utilizada..	42
2.6.3	Declaración de políticas .....	42
<b>3.</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>43</b>
3.1	Elaboración de mapa de procesos .....	43
3.1.1	Definiciones.....	43
3.1.2	Mapa de procesos de Big Patrick bar restaurante.....	44
3.2	Caracterización.....	47
3.3	Modelación.....	64
3.4	Medición .....	69
3.4.1	Satisfacción del Cliente..	69
3.4.2	Tiempo de entrega de alimentos. .	75
3.4.3	Tiempo de facturación.....	77
3.4.4	Clima laboral.....	80
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>83</b>
4.1	No conformidades en los procesos.....	83
4.1.1	Metodología utilizada..	83
4.1.2	Restaurante.....	83
4.1.3	Bar.....	85
4.1.4	Clima laboral.....	86
4.2	Oportunidades de mejora .....	87

4.2.1	Metodología Utilizada..	87
4.2.2	Restaurante.....	87
4.2.3	Bar.....	89
4.2.4	Clima laboral.....	90
4.3	Propuesta de mejora .....	92
4.3.1	Metodología utilizada..	93
4.3.2	Restaurante.....	93
4.3.3	Bar.....	95
4.3.4	Clima laboral.....	97
4.4	Medición .....	98
4.4.1	Satisfacción del cliente .....	99
4.4.2	Tiempo de entrega de alimentos .....	103
4.4.3	Tiempo de facturación .....	109
4.4.4	Clima laboral.....	113
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>115</b>
5.1	Conclusiones .....	115
5.2	Recomendaciones.....	117
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXO A. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN RESTAURANTE .....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXO B. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN BAR .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO C. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN CLIMA LABORAL..</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores por objetivos.....	16
Tabla 2. Metas por objetivos.....	17
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	28
Tabla 4. Número de empresas por Clasificación Actividad Económica en Pichincha...	31
Tabla 5. Número de empresas según Clasificación de Actividad Económica en Quito.	32
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	37
Tabla 7. Matriz FODA de Big Patrick bar restaurante .....	38
Tabla 8. Interacción de procesos Big Patrick bar restaurante.....	46
Tabla 9. Caracterización del proceso de atención al cliente .....	48
Tabla 10. Caracterización del proceso de marketing .....	50
Tabla 11. Caracterización del proceso de recepción.....	53
Tabla 12. Caracterización del proceso de preparación de alimentos .....	55
Tabla 13. Caracterización del proceso de entrega de alimentos .....	57
Tabla 14. Caracterización del proceso de facturación .....	58
Tabla 15. Caracterización del proceso de abastecimiento .....	60
Tabla 16. Caracterización del proceso de mantenimiento .....	62
Tabla 17. Resultado encuesta clima laboral.....	82
Tabla 18. Causa raíz de no conformidades en restaurante.....	88
Tabla 19. Causa raíz de no conformidades en bar .....	90
Tabla 20. Causa raíz de no conformidades en clima laboral .....	92
Tabla 21. Soluciones para no conformidades en restaurante.....	94
Tabla 22. Soluciones para no conformidades en bar .....	96
Tabla 23. Soluciones para no conformidad en clima laboral.....	97
Tabla 24. Resultado encuesta clima laboral.....	114



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Big Patrick bar restaurante .....	5
Figura 2. Organigrama de Big Patrick bar restaurante .....	7
Figura 3. Declaración de valores de Big Patrick bar restaurante.....	11
Figura 4. Elementos básicos de la misión.....	12
Figura 5. Precios del barril de petróleo facturado.....	21
Figura 6. Balanza Comercial Ecuatoriana .....	22
Figura 7. Crecimiento del PIB Ecuador.....	22
Figura 8. Variación de la actividad de alojamiento y servicios de comida .....	23
Figura 9. Inflación mensual del IPC .....	24
Figura 10. Inflación por divisiones de bienes y servicios.....	25
Figura 11. Tasa de desempleo a nivel nacional 2007-2017 .....	25
Figura 12. Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas 2010-2017.....	26
Figura 13. Mapa de procesos de Big Patrick bar restaurante.....	44
Figura 14. Proceso de recepción .....	65
Figura 15. Proceso de preparación de alimentos .....	66
Figura 16. Proceso de entrega de alimentos .....	67
Figura 17. Proceso de facturación.....	68
Figura 18. Encuesta de satisfacción al cliente .....	70
Figura 19. Satisfacción del cliente en servicio de restaurante .....	72
Figura 20. Satisfacción del cliente en servicio de bar.....	74
Figura 21. Tiempo de entrega de alimentos en restaurante .....	76
Figura 22. Tiempo de entrega de alimentos en bar.....	77
Figura 23. Tiempo de facturación en restaurante .....	78
Figura 24. Tiempo de facturación en bar.....	79
Figura 25. Encuesta de clima laboral.....	81
Figura 26. Pareto de no conformidades en restaurante.....	84
Figura 27. Pareto de no conformidades en bar .....	85
Figura 28. Pareto de no conformidades en clima laboral .....	86
Figura 29. Análisis causa efecto de demora en la facturación.....	87
Figura 30. Análisis causa efecto de poca variedad en bebidas .....	89

Figura 31. Análisis causa efecto de no se realiza evaluación de desempeño .....	91
Figura 32. Pizarra de menú diario de almuerzos .....	95
Figura 33. Satisfacción del cliente en servicio de restaurante .....	100
Figura 34. Satisfacción del cliente en servicio de bar.....	102
Figura 35. Tiempo de entrega de alimentos en restaurante .....	105
Figura 36. Tiempo de entrega de alimentos en bar.....	108
Figura 37. Tiempo de facturación en restaurante .....	110
Figura 38. Tiempo de facturación en bar.....	112
Figura 39. Causa Efecto menú de almuerzos poco variado.....	119
Figura 40. Causa Efecto demora en la entrega de alimentos.....	119
Figura 41. Causa efecto falta de amabilidad y atención por parte del personal .....	120
Figura 42. Causa efecto de poca variedad en alimentos .....	121
Figura 43. Causa efecto demora en la entrega de pedido .....	121
Figura 44. Causa efecto demora en la facturación.....	122
Figura 45. Causa efecto de no se realizan capacitaciones .....	123
Figura 46. Causa efecto de no conoce el código ético del negocio .....	123

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación busca mejorar la atención al cliente en Big Patrick bar restaurante, en sus dos líneas de negocio. Partiendo del establecimiento de los objetivos: incrementar la satisfacción del cliente, mejorar la atención al cliente y promover la motivación del personal, se definieron los indicadores de satisfacción del cliente, tiempo de facturación, tiempo de entrega de alimentos y clima laboral.

Se definieron los procesos clave: recepción, preparación de alimentos, entrega de alimentos y facturación, para el análisis de los mismos se recogieron datos durante cinco meses, lo que permitió conocer el estado de los servicios, detectar no conformidades, proponer metas de mejora, acciones de solución y evaluar los resultados obtenidos.

En el servicio de restaurante se logró incrementar la satisfacción del cliente de 3,7 a 4,7 sobre 5,0, se redujo el tiempo de entrega de alimentos de 7:24 a 5:24 minutos y se redujo el tiempo de facturación de 6:12 a 3:36 minutos. En el bar se logró incrementar la satisfacción del cliente de 3,7 a 4,3 sobre 5,0, se redujo el tiempo de entrega de alimentos de 13:30 a 10:30 minutos y se redujo el tiempo de facturación de 5:00 a 4:30 minutos. Finalmente en el clima laboral, las soluciones implementadas hicieron posible pasar de un valor de 2,5, sobre 4,0 a un valor de 3,1 sobre 4,0.

## INTRODUCCIÓN

El mercado alimenticio de la ciudad de Quito es muy competitivo y cada vez más exigente, para que un negocio pueda subsistir y posteriormente tener éxito, es fundamental un servicio de calidad que no sólo cumpla sino que supere las expectativas de los clientes.

Es frecuente que en los negocios pequeños o de carácter familiar los productos y/o servicios ofertados inicien con una sola línea de negocio; sin embargo, con el paso del tiempo y en base a la demanda de los clientes puede ocurrir un aumento de las líneas de negocio. Es importante conocer el desempeño de cada una, para tomar acciones que incurran en la corrección o mejora de sus procesos, específicamente los que se constituyen en clave y de esta manera incrementar la satisfacción del cliente.

Big Patrick bar restaurante inició sus operaciones como bar en las tardes y noches, pero los ingresos no cubrían la rentabilidad esperada y al notarse que en la zona de ubicación existen edificios de oficinas se decidió añadir otra línea de negocio, implementando el servicio de almuerzos y comida rápida, la acogida ha sido favorable; sin embargo, es recurrente la demora en el tiempo de servicio de los alimentos y en la facturación.

Al no tener una eficiente atención al cliente, se producen situaciones que podrían ser perjudiciales ya que generan efectos como: un mal clima laboral, retrasos en la atención, molestia en los clientes, incremento del riesgo de pérdida de la lealtad de los mismos en razón de que optarían por otros lugares, esta publicidad negativa no permitiría la captación de nuevos clientes; lo que se traduce en disminución de las ventas y que no se alcance la rentabilidad esperada.

El objetivo general de la presente investigación es mejorar la atención al cliente en Big Patrick bar restaurante, mediante el desarrollo de un modelo de gestión por procesos, que favorece el incremento en la eficiencia de los mismos y en el grado de satisfacción de los clientes.

A continuación se indican los objetivos específicos que en su conjunto permiten la consecución del propósito general:

- Definir la planeación estratégica de Big Patrick bar restaurante para proponer la estrategia que permita mejorar el desempeño del negocio.
- Desarrollar el modelo de gestión por procesos del bar restaurante para identificar los procesos que componen el giro del negocio y su cadena de valor.
- Identificar no conformidades en la atención al cliente para reducirlas y establecer oportunidades de mejora.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente en Big Patrick bar restaurante con la finalidad de incrementarlo y lograr la lealtad de sus clientes.

Este trabajo está organizado en cinco capítulos que establecen el alcance de la investigación y el desarrollo de cada etapa de la misma.

En el primer capítulo se presenta información de Big Patrick bar restaurante, una reseña histórica, la ubicación geográfica, la forma en qué se gestionan sus actividades y recursos y los servicios ofertados en sus dos líneas de negocio, que corresponden al restaurante durante el día y al bar en las noches.

El capítulo dos contiene el análisis estratégico, se formulan los valores que regirán el pensamiento y conducta de socios y colaboradores, la misión que expresa el propósito del negocio, la visión de lo que se espera lograr a futuro, los objetivos y metas que conducen a lograrla, se define también la estrategia que permita mejorar el desempeño del negocio y las políticas generales que ayuden a mantener un buen ambiente de trabajo en Big Patrick bar restaurante.

El desarrollo de un modelo de gestión por procesos se presenta en el tercer capítulo, comenzando por la elaboración del mapa de procesos del negocio, la caracterización y modelación de los procesos clave así como la medición de los tiempos de servicio y facturación que corresponden a los indicadores de desempeño de la atención al cliente.

La detección de las no conformidades en el proceso de atención al cliente se indica en el capítulo cuarto, se realiza encuestas de satisfacción a todos los clientes de Big Patrick bar restaurante y una encuesta de clima laboral a los empleados, información que sirve de línea base y para identificar oportunidades de mejoramiento. Conjuntamente con los socios del negocio se elaboran propuestas de mejora tanto para el bar restaurante como para la satisfacción de sus empleados y a través de las mediciones efectuadas y la ejecución de otra encuesta de clima laboral se verifica la eficiencia del proceso, el incremento de la satisfacción del cliente y la mejora del clima laboral.

Finalmente en el capítulo quinto se incluyen las conclusiones y recomendaciones resultantes de este proyecto de investigación.

## **1. PRESENTACIÓN DE BIG PATRICK BAR RESTAURANTE**

En este capítulo se indica información relacionada con la historia del restaurante, su localización, la manera en que se efectúan las operaciones y los servicios que componen las dos líneas de negocio existentes.

### **1.1 Reseña histórica**

Big Patrick bar restaurante nace con el sueño de un joven chef de iniciar su propio negocio y ofrecer al público quiteño nuevas experiencias gastronómicas a través de chocolates calientes artesanales, hamburguesas y bebidas frías, para lo cual junto a dos miembros de su familia deciden crear una sociedad en el mes de septiembre de 2016, constituyéndose de esta forma su primera línea de negocio.

El concepto del lugar es brindar un ambiente de reunión sencillo, relajado, pero a la vez cómodo y moderno, con atención personalizada, donde se pueda disfrutar de las últimas tendencias musicales, tanto en el día como en la noche.

En noviembre de 2016, al evaluarse que los ingresos no son suficientes y que en la zona de ubicación existen edificios de oficinas, los socios toman la decisión de implementar el servicio de almuerzos y ofrecer cocteles y bebidas alcohólicas en las noches.

En la búsqueda de reducir costos, se formó una alianza con cerveza Miller lite a través de sus distribuidores, quienes junto con la bebida proporcionan mensualmente servilletas e individuales de mesa en papel con publicidad de la marca, que son colocados en cada puesto de las mesas sin que esto conlleve la restricción de venta de otras marcas de cervezas, el acuerdo logrado evita que el bar restaurante incurra en gastos por la adquisición de estos materiales por su cuenta y favorece la publicidad y venta de la marca de cerveza a los consumidores.

Para la contratación del personal que labora en el bar restaurante, la selección se efectuó por referencias de familiares y amigos, se escogió a dos tipos de colaboradores: estudiantes que cursan los últimos semestres de la carrera de gastronomía y personas sin formación académica en el ramo pero con experiencia en este tipo de trabajo.

## 1.2 Ubicación

Big Patrick bar restaurante se localiza en el sector de la Paz, en la ciudad de Quito, como se observa en la figura 1:



**Figura 1. Ubicación geográfica de Big Patrick bar restaurante**

**Fuente:** (Google Maps, 2017)

Antes de establecerse en su posición actual, los socios de Big Patrick bar restaurante visitaron algunos lugares de alquiler en el centro norte de Quito; sin embargo, los precios eran muy elevados en relación al presupuesto que tenían y finalmente en esta parte de la ciudad encontraron un local que se ajustó a sus necesidades.

El sector de la Paz es considerado de alta plusvalía, es una combinación entre zona residencial, de oficinas y de comercio, existen grandes edificios de vivienda así como espacios de dependencias públicas y privadas, por lo que se podría decir que se tiene un flujo constante de personas de clase media a media alta.



A pesar de que el local cuenta con un número limitado de espacios para el estacionamiento de vehículos, estos pueden ubicarse en la vía, fuera del establecimiento, ya que existe vigilancia y no se genera congestión vehicular.

### **1.3 Estructura organizacional**

Martínez & Cegarra (2014) manifiestan que la estructura organizacional no es más que la forma en que se ordenan los flujos de autoridad y decisiones para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los miembros de una organización.

Al concebirse como un negocio pequeño, Big Patrick bar restaurante no cuenta con una estructura organizativa formal, en un inicio los socios, quienes conforman el directorio, se reunieron y se distribuyeron las responsabilidades, aquel con la formación de chef se encarga de la preparación de alimentos y bebidas, de la adquisición de insumos de cocina.

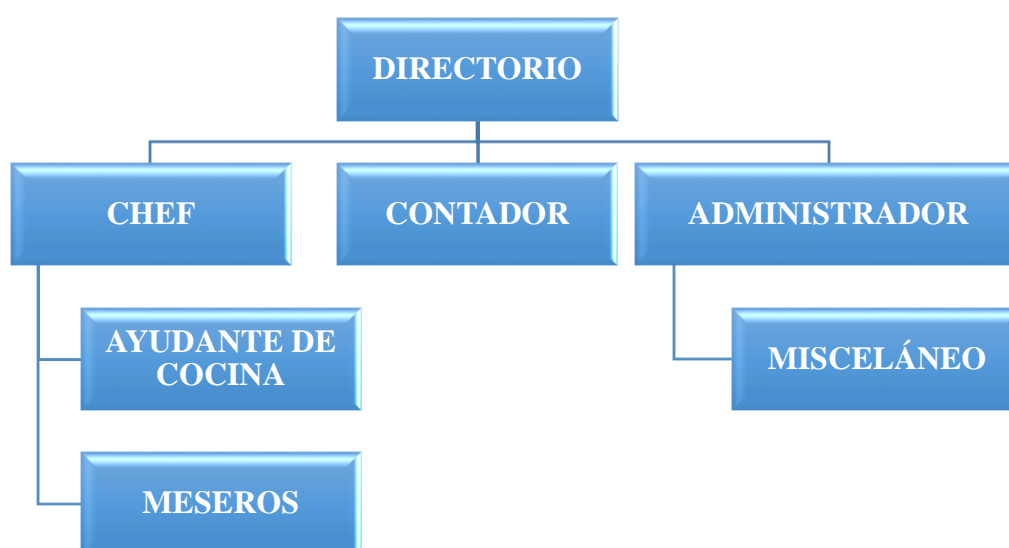
El socio con formación de contador se encarga de manejar la caja, lleva la contabilidad, y está facultado para pagar las cuentas de servicios básicos, impuestos, alquiler, proveedores y los salarios del personal.

El tercer socio se responsabiliza de la administración del negocio, mantener en orden y actualizados los permisos de funcionamiento y la documentación necesaria de acuerdo a la ley, de la adquisición de materiales de limpieza y menaje de baños y mesas, de la atención al cliente y la administración de las cuentas de facebook e instagram del negocio.

El personal que labora en el bar restaurante está conformado de la siguiente manera: un ayudante de cocina que está cursando la carrera de gastronomía y que en ocasiones sustituye al chef en la preparación de los alimentos y bebidas, un misceláneo que realiza el aseo de las instalaciones y la limpieza de las mesas cada vez que son utilizadas y finalmente dos meseros que se encarga de recibir a los clientes, tomar el pedido y servir los alimentos.

La ausencia de una estructura organizacional formal hace que los empleados no identifiquen fácilmente a quién reportarse, de acuerdo al tema a tratar, que se tomen atribuciones que no les corresponde, que se disipen las responsabilidades finales, que ocurran problemas en las relaciones y comunicaciones, es decir que se afecte la eficiencia de las operaciones y se produzca un mal clima laboral.

Para ilustrar la línea de autoridad y ayudar a que el personal conozca su lugar dentro de Big Patrick bar restaurante, en la figura 2 se muestra el organigrama de acuerdo a la estructura actual, conforme el tamaño del negocio:



**Figura 2. Organigrama de Big Patrick bar restaurante**

**Fuente:** Elaborado con información proporcionada por los socios (Ortiz N. T., 2017)

#### 1.4 Oferta de servicios

Una de las referencias del concepto de servicio es “organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada” (RAE, 2017).

El giro de negocio del bar restaurante se enmarca en la categoría de servicios; no obstante, es una combinación de bienes y servicios, comprende el producto que es la comida y las bebidas, así como servicios que se consideran explícitos e

implícitos, tal es el caso del sabor, la atención de los meseros, los sonidos, etc. La percepción que tienen los clientes sobre cada uno de estos aspectos es lo que definirá su evaluación de la calidad y nivel de satisfacción.

En la reseña histórica se introducen parcialmente los servicios que componen las dos líneas de negocio de Big Patrick bar restaurante, a continuación se expone un mayor detalle y se incorpora información adicional.

- 1.4.1 *Servicio de restaurante.* Aprovechando la cercanía de varios edificios de oficinas junto con el comercio y movimiento de la zona, se incorporó la venta de almuerzos estilo casero, es decir platos que forman parte de la dieta ecuatoriana desde hace mucho y que comprenden entrada, plato fuerte, bebida y postre.

Adicionalmente para mantener vivas las tradiciones que caracterizan a los ecuatorianos, como es la Semana Santa y el Día de difuntos, en estas fechas se ofrece fanesca y colada morada.

Para los que prefieren la comida rápida, se tienen cuatro variedades de hamburguesas de exclusiva inspiración y creación del chef, denominadas “*El leñador*”, “*El arriero*”, “*El capataz*” y “*La Forania*”, que se sirven acompañadas de papas fritas y salsas de la casa.

Se prepara también cuatro tipos de sánduches, que similar a las hamburguesas son exclusivos de Big Patrick bar restaurante y son: “*Del bosque*”, “*De la campiña*”, “*Del camino*” y “*Entre quesos y jamones*”

Los vegetarianos y aquellos que gustan de la comida saludable, pueden deleitarse con las ensaladas de “*La pradera*” y “*El huerto*”.

Las tardes son el momento ideal para tomar una taza de chocolate, preparado a la antigua, como lo hacían las abuelitas, batidos con bolenillo, las pastillas de chocolate son derretidas en agua o en leche, de acuerdo al deseo de los clientes.

La atención al público empieza desde las 12h30 p.m. en horario de lunes a viernes, a excepción de los feriados designados como no laborables, fechas en las que no hay servicio ya que prácticamente la totalidad de los clientes laboran en la zona y se ausentan esos días.

- 1.4.2 *Servicio de bar.* Con el afán de convertirse en una alternativa de *after office*, que traducido al español significa “*después de la oficina*”, los socios del restaurante implementaron esta línea de negocio, así el local puede ser el sitio de reunión de amigos y personas que desean dejar de lado el estrés laboral y compartir momentos agradables, para lo cual se ofrecen bebidas alcohólicas y no alcohólicas, piqueos, las hamburguesas de la casa y las infaltables alitas en variedad de salsas.

Si la intención es celebrar algún evento especial como un cumpleaños o simplemente tener una reunión privada, se puede reservar el todo el local y contar con el servicio personalizado.

La atención al público empieza normalmente desde las 18h30 en horario de jueves a sábado, a excepción de los feriados designados como no laborables.

## **2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es el proceso que sirve para determinar qué se quiere lograr y las acciones necesarias para obtener dichos resultados. En este apartado se propondrá una planificación formal, que tome en cuenta el entorno externo e interno de Big Patrick bar restaurante para establecer las estrategias que permitan la obtención de una rentabilidad sostenida, iniciando con la declaración de valores, visión, misión, objetivos, metas y políticas.

### **2.1 Valores**

2.1.1 *Definición.* “Son los principios a los que la empresa y su personal se adhiere y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones. Por eso se llaman también filosofía de empresa, credo corporativo, directrices generales” (Fernández, 2004, p.30).

2.1.2 *Metodología utilizada.* Big Patrick bar restaurante no tenía definidos los valores que guían su pensamiento y actividades, para la formulación de los mismos se realizó una reunión con los socios y con el personal, se utilizó la herramienta conocida como lluvia de ideas para lograr la participación de todos, y finalmente se escogieron cinco, que se considera un número manejable para que sean conocidos, asumidos y puestos en práctica. Si se hubiera seleccionado un número mayor de valores se corre el riesgo de que se vuelvan declaraciones olvidadas y que se incumplan algunos de estos.

2.1.3 *Declaración de valores.* Los valores se muestran en la figura 3:

Respeto	•Es reconocer el derecho ajeno, mostrando atención, consideración y tolerancia a los pensamientos y acciones de los demás.
Honestidad	•Es ser honrados y sinceros, con uno mismo y también con el resto de personas.
Responsabilidad	•Es cumplir las obligaciones, siendo conscientes de las afectaciones producidas por lo que se hace y se deja de hacer.
Trabajo en Equipo	•Apoyarse mutuamente en la realización de las actividades que favorecen el cumplimiento de los objetivos del negocio.
Orientación al cliente	•Cada acción estará dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes, brindando la mejor experiencia en atención.

**Figura 3. Declaración de valores de Big Patrick bar restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## 2.2 Misión

2.2.1 *Definición.* Es la declaración perdurable de los propósitos que distinguen a una organización de otra, siendo el motor que moviliza a la gente hacia la visión, refleja la información del tipo de productos y servicios que se ofrece, de los clientes a los que satisface y de los comportamientos institucionales que posee (Torres, 2014).

2.2.2 *Metodología utilizada.* Se llevó a cabo un taller con los tres socios del bar restaurante, quienes conforman el directorio y se les explicó el concepto de misión, a continuación en la figura 4 se muestran los elementos básicos que se utilizaron para facilitar la redacción de la misma y se recomendó que una vez establecida debe darse a conocer a todos los empleados, de forma que se constituya en un propósito común.

¿A quién satisface?	¿Qué se satisface?	¿Cómo se satisface?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros clientes son:</li> <li>• Personas que por sus actividades laborales/diarias no pueden consumir alimentos en casa.</li> <li>• Personas que gustan de la comida rápida.</li> <li>• Personas que buscan una opción de <i>After office</i> para disfrutar con amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de alimentación y bebidas entre los que se encuentran:</li> <li>• Servicio de Restaurante</li> <li>• Servicio de bar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de una filosofía orientada a la satisfacción del cliente:</li> <li>• Cuidando el sabor y presentación de los platos.</li> <li>• Atención amable y respetuosa.</li> <li>• Ambiente agradable de reunión.</li> </ul>

**Figura 4. Elementos básicos de la misión**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

2.2.3 *Declaración de misión.*

Ofrecer a nuestros clientes una deliciosa experiencia gastronómica del servicio de bar y restaurante, a través de una filosofía orientada en lograr la satisfacción de los mismos, cuidando el sabor y la presentación de los alimentos y bebidas, con personal amable y respetuoso dentro de un ambiente de reunión agradable.

## 2.3 Visión

2.3.1 *Definición.* Es el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro y su declaración sigue a la definición del giro o negocio (Torres, 2014).

2.3.2 *Metodología utilizada.* Inicialmente se realizó una reunión con el socio mayoritario de Big Patrick bar restaurante, quien tiene la formación en gastronomía y fue el soñador e impulsor de este negocio, luego de formulada la visión, se revisó conjuntamente con los demás socios y luego que todos estuvieron de acuerdo se aprobó y socializó con el personal restante.

2.3.3 *Declaración de visión*

En los próximos tres años, ser reconocidos en la ciudad de Quito, como una opción gastronómica placentera tanto para el día como para la noche y que se constituye en el sitio de reunión de quienes buscan deleitar sus paladares mientras disfrutan de momentos inolvidables.

## 2.4 Objetivos y metas

2.4.1 *Objetivos estratégicos*

2.4.1.1 *Definición.* Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que procuran alcanzar las organizaciones para realizar su misión y visión.

Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer? Sirven como patrones para medir el avance de la organización (Luna, 2014). Sus características son:



- Específicos: Proporcionar un mensaje claro de lo que debe ser realizado.
- Medibles: Debe existir al menos un indicador que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Apropriados: Consistente con la misión y visión de la organización.
- Realistas: Alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- Limitado en el tiempo: Definir un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo (Sainz, 2015).

2.4.1.2 *Metodología utilizada.* Se efectuó un taller con los tres socios del negocio, se enfatizó en la importancia que tiene la formulación de los objetivos estratégicos y que de esta manera se incrementan las posibilidades de alcanzar el estado deseado en Big Patrick bar restaurante, finalmente se les pidió que manifiesten los objetivos estratégicos que esperan lograr.

2.4.1.3 *Formulación de objetivos.* Se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la rentabilidad de los socios
- Reducir los costos de producción
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Mejorar la atención al cliente
- Promover la motivación del personal

2.4.1.4 *Indicadores.* Para cada objetivo se debe diseñar uno o más indicadores, a continuación se señala una definición de lo que estos representan:

“Son aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado, son hitos temporales en la consecución de los resultados” (Pérez Fernández, 2010, p.184).

- Clasificación

Existen varias formas de clasificarlos, entre las que se encuentran: de acuerdo a su uso, a la forma de recopilación, por cuadro de mando integral, por el análisis, etc. (Vallejo, 2016).

- Indicadores de gestión

Vallejo (2016) refiere que estos miden el desempeño estratégico de un proceso y el nivel de resultados de responsabilidad de la dirección, como ejemplo se tiene el Indicador de Rentabilidad.

- KPI (Indicadores clave de desempeño)

Los KPIs representan un conjunto de mediciones enfocadas en los aspectos del desempeño organizacional que son más críticos para el éxito presente y futuro de la organización (Parmenter, 2010).

Permiten realizar el seguimiento y conocer el desempeño de los procesos, con la finalidad de tomar acciones que pueden ser: mantener, corregir o mejorar. La tabla 1 contiene la formulación de indicadores:

**Tabla 1. Indicadores por objetivos**

OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD
Incrementar la rentabilidad de los socios	ROE (Rentabilidad del accionista)	Dirección	Utilidad Neta/Patrimonio	Dólar
Reducir los costos de producción	Costo de Producción	Chef Administrador	Costo total de Producción/número de unidades	Dólar/unidad
Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Administrador Dirección	Escala de likert de 5 niveles	
Mejorar la atención al cliente	Tiempo de facturación Tiempo de entrega de alimentos	Administrador Dirección	Medición del tiempo	minuto
Promover la motivación del personal	Clima laboral	Administrador Dirección	Escala de likert de 4 niveles	

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## 2.4.2 Metas

2.4.2.1 *Definición.* Son los valores de referencia del desempeño que se han fijado a ser alcanzados para satisfacer los objetivos de la organización y generalmente suele estar referido a bandas de comportamiento que tienen un umbral de desempeño (Sánchez, 2013).

2.4.2.2 *Metodología utilizada.* Para cada objetivo formulado deben acordarse las metas a lograr; no obstante, por el carácter académico y de temporalidad de esta investigación, se definieron metas solo para los objetivos que los dueños del negocio estuvieron de acuerdo en efectuar mediciones del desempeño y proporcionar información. El criterio de selección responde además a la restricción de implementación y evaluación que represente menores costos, circunscrito a la medición de la satisfacción del cliente y de los tiempos de entrega de alimentos y facturación durante cinco meses.

2.4.2.3 *Formulación de metas.* En la tabla 2 se enuncian las metas establecidas:

**Tabla 2. Metas por objetivos**

OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	LÍNEA BASE	META
Incrementar la rentabilidad de los socios	ROE (Rentabilidad del accionista)	Dirección	Utilidad Neta/Patrimonio	Dólar		
Reducir los costos de producción	Costo de Producción	Chef Administrador	Costo total de Producción/número de unidades	Dólar/unidad		
Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Administrador Dirección	Escala de likert de 5 niveles		En bar: 3.7 En restaurante: 3.6	En bar: 4.0 En restaurante: 3.9
Mejorar la atención al cliente	Tiempo de facturación	Administrador Dirección	Medición del tiempo	minuto	En bar: tf: 5:22 te: 13:49	En bar: tf: 4:26 te: 13:05
	Tiempo de entrega de alimentos				En restaurante: tf: 4:42 te: 7:01	En restaurante: tf: 3:11 te: 6:32
Promover la motivación del personal	Clima laboral	Administrador Dirección	Escala de likert de 4 niveles		3,12	No se define un valor porque no se han efectuado mediciones que permitan establecer tendencia

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## 2.5 Estrategia

2.5.1 *Definiciones.* Las definiciones importantes en este apartado son:

- Estrategia: Es una acción estudiada para alcanzar los resultados planeados, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura (Fernández, 2004).

Luego de haber desarrollado la misión, visión, valores, objetivos y metas, el siguiente paso para la formulación de las estrategias es el análisis ambiental interno y externo del negocio.

- Análisis ambiental: Se inicia con el análisis externo para la identificación de oportunidades y amenazas, para el macroambiente se puede efectuar un análisis PESTEL y la matriz de factores externos EFE, para el microambiente se puede utilizar el modelo de las cinco de fuerzas de Porter. En seguida será necesario realizar el análisis interno para la identificación de fortalezas y debilidades con una herramienta como la matriz EFI (Saltos, 2015).

2.5.2 *Metodología utilizada.* Se llevó a cabo un taller con el primer nivel jerárquico del negocio con la finalidad de desarrollar las matrices del análisis ambiental externo e interno así como la matriz FODA que facilite la selección de la estrategia a implementarse.

2.5.3 *Desarrollo de análisis ambiental.*

2.5.3.1 *Macroambiente.* Se tienen los siguientes factores para análisis:

Factores políticos

- Estabilidad política: Repercute en la seguridad de las inversiones, desde el año 2007 hasta la fecha los gobernantes ecuatorianos han

podido llevar a término sus periodos legislativos, convirtiéndose en un aspecto positivo.

- Política económica: El 01 de noviembre de 2017, el Ejecutivo presentó a la Asamblea Nacional el proyecto de Ley Orgánica para impulsar la reactivación económica del Ecuador, en el cual se introducen reformas a las leyes de Régimen Tributario Interno, Equidad Tributaria, Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos, Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y en los códigos Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Código Tributario, Código Orgánico de Planificación, Código Orgánico Monetario y Financiero.

El 29 de noviembre de 2017 la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de Ley de Reactivación económica en el que incluyó múltiples modificaciones y se remitió al presidente del Ecuador quien a su vez el 13 de diciembre de 2017 presentó un veto parcial.

La ley fue aprobada el 29 de diciembre de 2017 y entró en vigencia desde el 01 de enero de 2018, no genera mayor afectación ni beneficio para las microempresas como es el caso de Big Patrick bar restaurante ya que no tienen variación en los impuestos, sanciones y contribuciones; sin embargo, las de nueva creación gozarán de tres años de exoneración en el Impuesto a la Renta.

El incentivo por parte del gobierno al uso de medios electrónicos de pago y su manejo a través del Sistema Financiero representa una oportunidad para el negocio si adhiere esta alternativa a sus modalidades de transacción, ya que muchos de los clientes del segmento de empleados públicos poseen este tipo de cuentas en las que disponen de la devolución de puntos porcentuales del IVA por los pagos con tarjetas de débito o crédito de las adquisiciones de

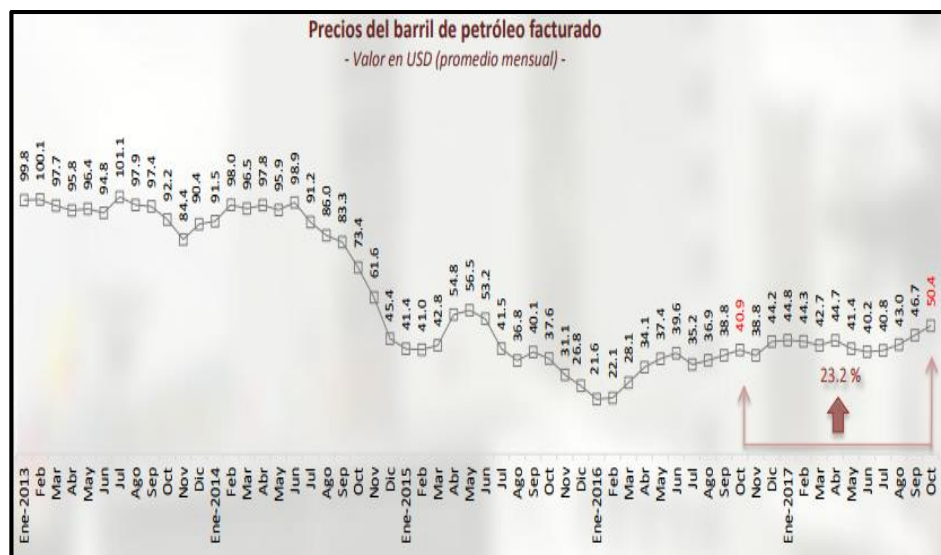
bienes y servicios que realizan, además al ser reducido el número de establecimientos donde aceptan esta forma de pago, los propietarios de las cuentas mantenían estas devoluciones de IVA sin utilizar.

- Política fiscal: El 01 de septiembre de 2017 el presidente ecuatoriano emitió el Decreto Ejecutivo 135 que estableció normas de optimización y austeridad del gasto público, en los que se incluyeron: unificación de escalas remunerativas del personal de las empresas públicas con el resto de trabajadores del servicio público, recortes salariales para los empleados del nivel jerárquico superior desde el grado dos, eliminación de vacantes, depuración institucional, entre otras, que puede constituirse en un limitante de la capacidad de adquisición de los clientes del negocio.

La eliminación de salvaguardias para ciertos productos como: alimentos procesados, licores, frutas importadas representa una disminución de los costos de estos insumos que se utilizan en Big Patrick bar restaurante.

#### Factores económicos

- Precio del petróleo: El Ecuador es altamente dependiente de las exportaciones de petróleo, por lo que los altibajos en el precio de este recurso afectan la economía del país, los precios más altos se tuvieron en los años 2013 y 2014, ocurrió una leve reducción en el año 2015, pero en el primer trimestre del año 2016 se desplomaron completamente. A partir de entonces el precio se ha ido incrementando gradualmente, entre diciembre de 2016 y octubre de 2017, se estabiliza con un promedio de USD 43,9; en octubre de 2017, se registra USD 50,4 dólares por barril, lo que ayuda a dinamizar la economía del país, esta variación de precios se indica en la figura 5:

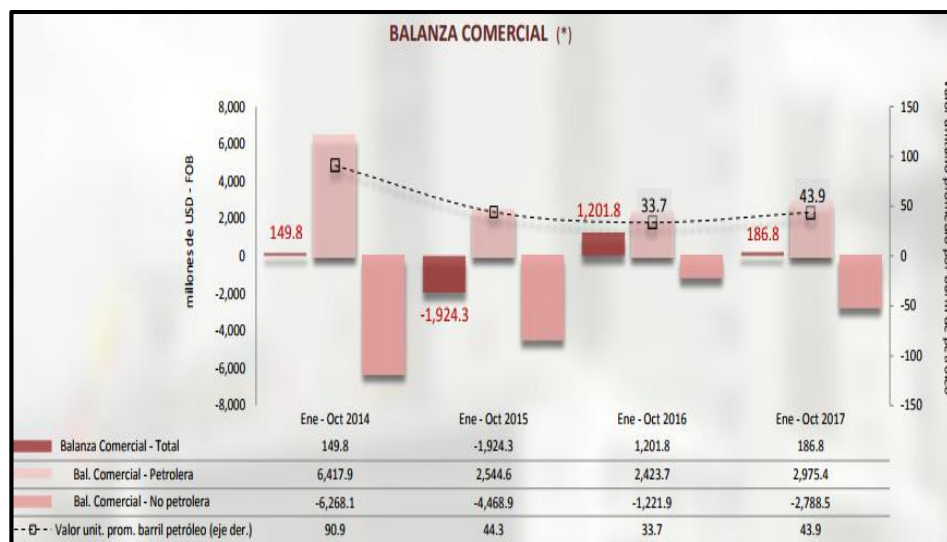


**Figura 5. Precios del barril de petróleo facturado**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

- Balanza comercial: Representa la diferencia entre las exportaciones e importaciones en un periodo de tiempo, en los meses de enero – octubre de 2017 registró un superávit de USD 186,8 millones, que responde a una recuperación en valor FOB de las exportaciones petroleras y a un crecimiento de las exportaciones no petroleras, por esta razón el componente de balanza comercial petrolera es positivo y mayor; sin embargo, la balanza comercial no petrolera es negativa, y se ha incrementado en relación al periodo anterior, lo que se traduce en que nuestro país es mayormente importador de bienes de consumo y materias primas, como se puede apreciar en la figura 6:

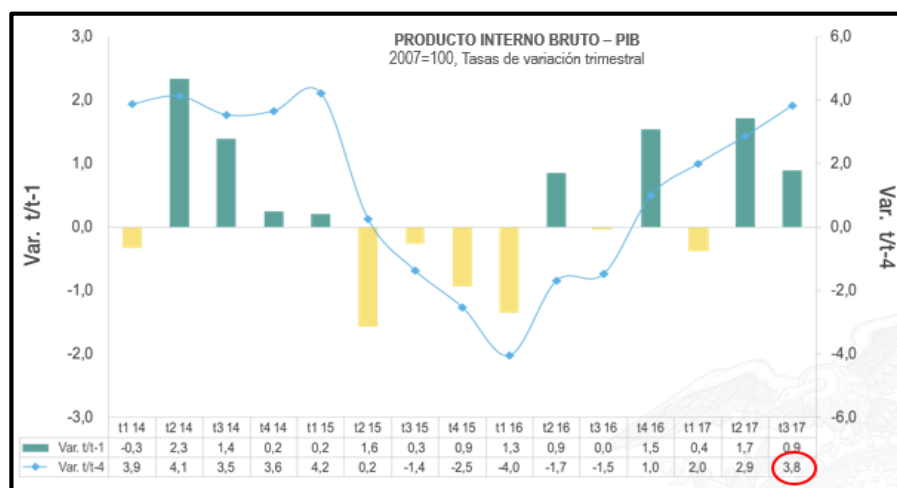




**Figura 6. Balanza Comercial Ecuatoriana**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

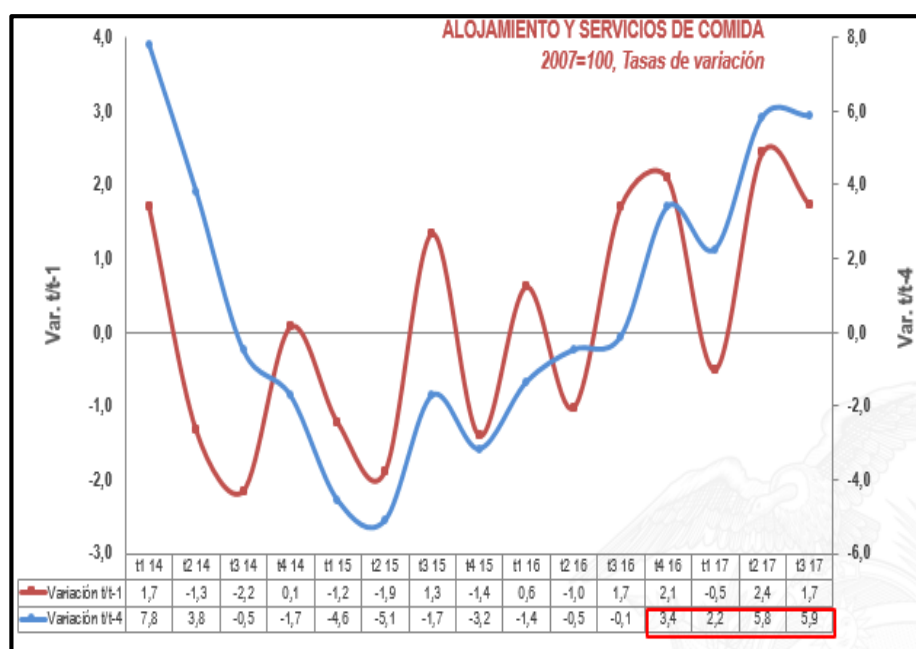
- Producto interno bruto: Es el valor que totaliza la producción de los bienes y servicios de un país, en un periodo determinado, según información del Banco Central del Ecuador, en el año 2017 la economía ecuatoriana ha crecido en 3,8%, en relación al tercer trimestre del año 2016, esto se puede observar en la figura 7:



**Figura 7. Crecimiento del PIB Ecuador**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

La figura 8 contiene información del alojamiento y servicios de comida, que ocupa el quinto lugar de las actividades económicas que más aportó al crecimiento indicado, presentando una tasa de variación interanual de 5,9%.



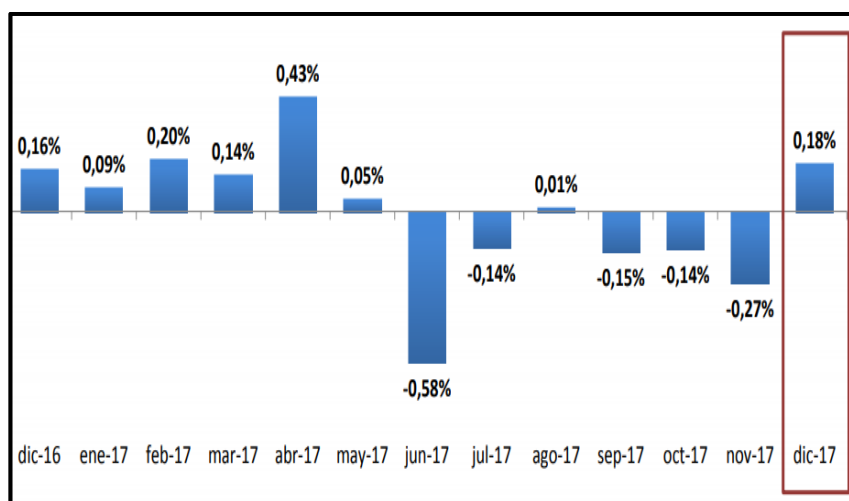
**Figura 8. Variación de la actividad de alojamiento y servicios de comida**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

- Inflación: Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios, se mide a través del índice de precios al consumidor (IPC) (Lazzati, 2014).

En nuestro país el valor de inflación acumulada al mes de diciembre de 2016 fue de 1,12%, para el mismo mes en el año 2017 se tuvo -0,20%, a continuación en la figura 9 se muestran los valores de mensuales de IPC para el año 2017:

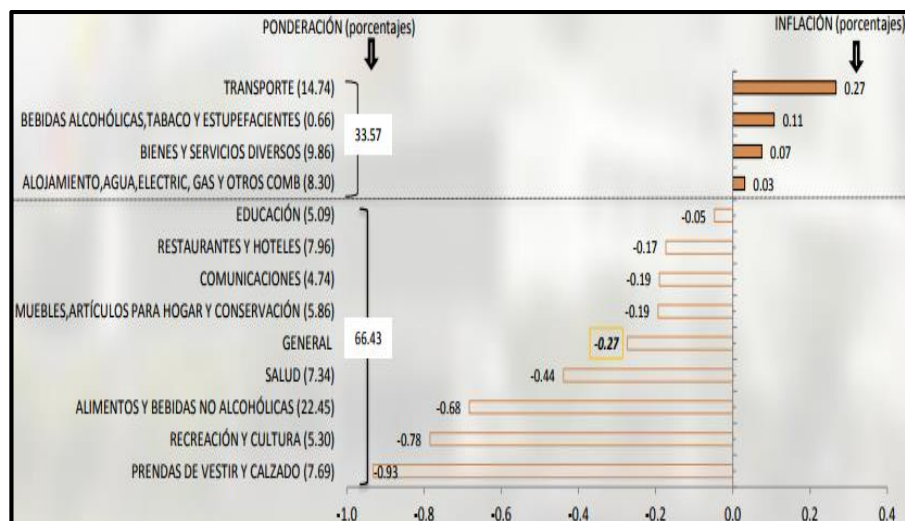
MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Diciembre-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
Octubre-17	105,10	-0,14%	-0,09%	-0,10%
Noviembre-17	104,82	-0,27%	-0,22%	-0,38%
<b>Diciembre-17</b>	<b>105,00</b>	<b>0,18%</b>	<b>-0,20%</b>	<b>-0,20%</b>



**Figura 9. Inflación mensual del IPC**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

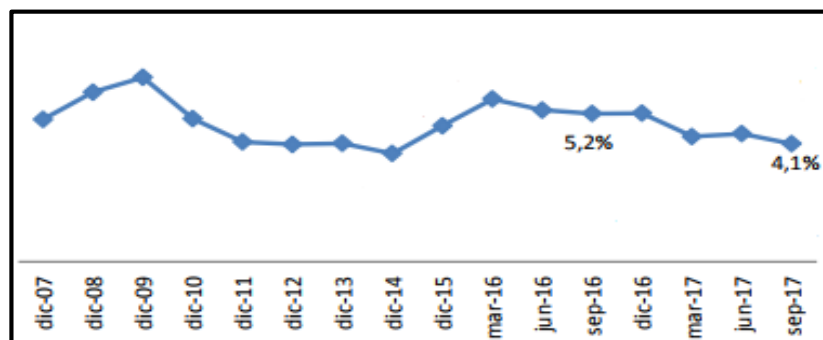
Lo anterior significa que existieron variaciones negativas en ciertos productos y servicios, entre los que se encuentran alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que representa una ligera disminución en los costos de producción de los alimentos que se expendan en el negocio, principalmente en la línea de restaurante, como se evidencia en la figura 10:



**Figura 10. Inflación por divisiones de bienes y servicios**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

- Empleo: Es un determinante en la capacidad de consumo, según datos del INEC para septiembre de 2017, la tasa nacional de desempleo fue de 4,1% de la PEA (población económicamente activa) y presentó una reducción estadísticamente significativa de 1,1 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior (5,2%). En la ciudad de Quito, para el mismo mes y año la tasa de desempleo fue de 7,8 % mientras que en el mes de septiembre de 2016 fue de 8,7%, el decremento de este indicador es un aspecto favorable para el negocio, las variaciones anuales a nivel de país y por ciudad se presentan en la figuras 11 y 12, respectivamente:



**Figura 11. Tasa de desempleo a nivel nacional 2007-2017**

**Fuente:** (INEC, 2017)

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	5,8%	10,0%	4,0%	6,1%	3,7%
sep-11	4,2%	5,8%	4,1%	4,9%	4,7%
sep-12	3,4%	6,5%	4,4%	4,8%	4,2%
sep-13	4,7%	5,5%	4,3%	3,2%	3,6%
sep-14	4,9%	3,9%	4,2%	2,7%	4,9%
sep-15	5,2%	4,9%	2,6%	4,1%	4,8%
sep-16	8,7%	5,7%	3,0%	3,2%	6,5%
dic-16	9,1%	6,4%	4,8%	5,3%	7,1%
mar-17	9,1%	5,1%	4,3%	4,2%	5,0%
jun-17	7,8%	5,3%	4,5%	4,3%	4,6%
sep-17	7,8%	4,6%	4,6%	4,4%	4,8%

**Figura 12. Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas 2010-2017**

**Fuente:** (INEC, 2017)

#### Factores socio-culturales

- Grado de formación del consumidor: La cultura del Ecuador es muy diversa, proporcional a las varias etnias y regiones existentes, lo que se refleja también en la gastronomía, por lo que las opciones de comida casera del tipo de costa y sierra, así como el recuerdo de los platos tradicionales tiene una acogida favorable.
- Seguridad ciudadana: El sector donde se ubica el negocio no representa inseguridad durante el día, las personas pueden transitar normalmente, en cambio en la noche se debe tener más cuidado porque la iluminación no es muy adecuada y es recomendable que el arribo y salida sea vehicular.
- Conductas de consumo: La zona está rodeada de edificios de oficinas y residenciales, las personas que laboran en la zona tienen dos tipos de comportamientos, algunos llevan su propia comida desde casa y otros consumen en restaurantes, éstos últimos prefieren

calidad en lugar de menor precio ya que no existe variación significativa en los locales circundantes.

- Distribución de población: La población objetivo son los empleados públicos y privados, Big Patrick bar restaurante busca constituirse en la opción gastronómica para la hora del almuerzo con su servicio de restaurante y en el *after office* con su servicio de bar por las tardes y noches.

#### Factores tecnológicos

El uso de nuevas tecnologías genera un sin número de oportunidades que permiten a los negocios ser más productivos y eficientes, en el caso particular del negocio objeto de investigación, la conexión a internet favorece el acceso a redes sociales que son medios de promoción y de captación de nuevos clientes, el uso de dispositivos de transacciones electrónicas como datafast para facilitar y agilizar los pagos y los sistemas de vigilancia 24/7.

#### Factores ecológico-ambientales

Los restaurantes y bares deben acogerse a las normativas ambientales, los lineamientos están dirigidos a gestión de residuos, emisiones atmosféricas (ruidos, olores, vapores), gases residuales y alcantarillado, en Quito las inspecciones de cumplimiento son llevadas a cabo por las unidades de medio ambiente de cada administración zonal.

#### Factores legales

Para la creación y posterior funcionamiento de las empresas se debe acoger a la legislación vigente, tanto las emitidas por el gobierno central como por el Municipio del distrito metropolitano de Quito.

La Superintendencia de Compañías ofrece la posibilidad de crear las empresas de forma electrónica, reduciendo de esta manera el tiempo del trámite. Otras instituciones involucradas son el Ministerio de Salud para la emisión de los respectivos permisos, el Ministerio de Relaciones laborales para el registro del personal y el IESS que establece la obligación de afiliación de los colaboradores.

2.5.3.2 *Matriz de evaluación de factores externos (EFE).* En la tabla 3 se han determinado los factores de éxito del negocio:

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Mercado con demanda continua	0,08	3	0,24
2. Eliminación de salvaguardias para alimentos procesados y licores	0,07	3	0,21
3. Recuperación del precio del petróleo que dinamiza la economía del país	0,03	2	0,06
4. Reducción del IVA del 14% al 12% desde el 01 de junio de 2017	0,06	3	0,18
5. Incentivo del gobierno al uso de los medios electrónicos de pago.	0,03	4	0,12
6. Variedad de proveedores, lo que permite elegir el menor precio y buscar mayor calidad	0,07	3	0,21
7. Mayor acceso a dispositivos tecnológicos y redes sociales	0,02	4	0,08
8. Tendencia de los consumidores a buscar nuevas experiencias de sabor	0,05	2	0,1
9. Mayor participación laboral de la mujer que disminuye el tiempo para las tareas domésticas donde se incluye la preparación de alimentos.	0,03	1	0,03
10. Mayor nivel de formación de la población que incrementa su nivel de vida.	0,04	2	0,08
<b>Amenazas</b>			0
1. Política de austeridad del gasto público con recortes salariales, eliminación de vacantes y depuración institucional en el sector público	0,07	3	0,21
2. Incremento de permisos y regulaciones para restaurantes	0,05	2	0,1
3. Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento para emprendimientos con capitales mayores a USD 10.000	0,02	2	0,04
4. Elevada tasa de mortalidad de las nuevas empresas	0,08	4	0,32
5. La tasa de desempleo en Quito es mayor que en las otras ciudades principales del Ecuador	0,02	2	0,04
6. Fluctuación de los precios de los insumos	0,06	1	0,06
7. Los ingresos no cubren la rentabilidad esperada	0,09	3	0,27
8. Proliferación de food trucks	0,03	2	0,06
9. Competencia de los establecimientos con mayor experiencia	0,07	3	0,21
10. Mayor número de inmigrantes cubanos y venezolanos que incursionan en el negocio de la comida	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	1		2,68

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

El total ponderado es de 2,68 indica que Big Patrick bar restaurante tiene una respuesta mayor al promedio, tiene muchas oportunidades para continuar en el mercado y para empezar a crecer, está en capacidad de responder a las amenazas y mejorar su rentabilidad a pesar de las políticas de austeridad que pueden afectar sus ventas y la competencia de otros establecimientos.

#### 2.5.3.3 *Microambiente (5 fuerzas de Porter)*

- Amenazas de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada: Los emprendimientos gastronómicos se ubican entre los tres primeros lugares de preferencia de actividades económicas a realizar por quienes buscan ingresos extra o se encuentran desempleados en nuestro país, para los establecimientos como Big Patrick bar restaurante que ofrecen dos líneas de negocio, una de restaurante en el día y otra de bar en las noches se requiere una inversión inicial considerable y que muchas veces presenta dificultades de acceso a fuentes de financiamiento.

El número de trámites y requisitos para empezar con este tipo de negocios es numeroso pero asequible. La población quiteña siempre está en busca de nuevas experiencias y sabores por lo que las nuevas empresas que se diferencien en la calidad del producto y servicio tienen muchas oportunidades de éxito.

Barreras de salida: La disolución o liquidación de empresas requiere más tiempo que su creación, depende de la cantidad de activos y pasivos de ésta y puede tomar hasta años, además se debe tomar en cuenta que los valores por indemnizaciones a los colaboradores resultan elevados.

No obstante, al existir numerosos establecimientos que se dedican a actividades similares, se tiene un número considerable de posibles compradores de los equipos, electrodomésticos y menaje del restaurante.



- Poder de negociación de los proveedores

Para la industria gastronómica existen varios proveedores, para simplificar la clasificación se podría decir que se tienen grandes como la Cervecería Nacional, Mr. Pollo, PRONACA, Coca Cola y otros pequeños como el puesto de frutas y verduras donde se hace mercado, a las grandes empresas no les afecta si pierden un cliente como Big Patrick porque prácticamente atienden a la totalidad de establecimientos ecuatorianos, con ellos no se tiene mucho poder de negociación, en cambio con los pequeños proveedores que proporcionan las verduras, frutas y otros insumos si se tiene gran poder de negociación porque la pérdida de un cliente si repercute en sus ingresos, con ellos se puede mejorar los plazos y condiciones de entrega así como los precios.

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes del negocio son principalmente los empleados públicos y privados de los edificios de oficinas cercanos, tanto para el restaurante como para el bar y las personas que acuden por referencias de estos.

Al existir variedad de competidores en la zona que ofrecen el mismo servicio a precios similares, los consumidores tienen un alto poder de negociación y exigen mayor calidad y variedad, asimismo debido a la tendencia de estos en probar nuevos sabores se dificulta lograr y mantener la fidelidad de los clientes, por lo que es imperioso elevar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

- Rivalidad de empresas competidoras

Big Patrick bar restaurante es un pequeño emprendimiento y para poder sostenerse y crecer es importante conocer a sus competidores, de acuerdo a la información del INEC, el número de empresas formalmente constituidas,

es decir registradas en el Servicio de Rentas Internas cuya actividad económica es similar a la de este negocio, a nivel nacional para los años 2015 y 2016 es 33.755 y 34.327 respectivamente, los datos a nivel de la provincia de Pichincha y del cantón Quito se indican en las tablas 4 y 5:

**Tabla 4. Número de empresas según Clasificación de Actividad Económica en Pichincha**

Pichincha					
Año					
Código CIIU4 (6 dígitos)	Descripción	2015		2016	
		Nº Empresas	Ventas Totales (USD)	Nº Empresas	Ventas Totales (USD)
I561001	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.	7,582	\$ 650,336,020	7,873	\$ 611,992,352
I563001	Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelerías, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs.	383	\$ 10,574,162	316	\$ 8,232,379
<b>TOTAL</b>		<b>7,965</b>	<b>\$ 660,910,182</b>	<b>8,189</b>	<b>\$ 620,224,731</b>

**Fuente:** Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2016 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

**Tabla 5. Número de empresas según Clasificación de Actividad Económica en Quito**

Descripción		Cantón Quito			
Código CIIU4 (6 dígitos)	Descripción	Nº Empresas	Año		Ventas Totales (USD)
			2015	2016	
			Ventas Totales (USD)	Nº Empresas	
I561001	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.	6,695	\$ 638,202,441	6,941	\$ 601,915,995
I563001	Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelerías, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs.	323	\$ 10,341,271	266	\$ 8,183,456
<b>TOTAL</b>		<b>7,018</b>	<b>\$ 648,543,712</b>	<b>7,207</b>	<b>\$ 610,099,451</b>

**Fuente:** Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2016 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

De acuerdo a los valores de las dos tablas anteriores, en el año 2016, el 88% de establecimientos que ofrecen servicios de restaurante y de bar en la provincia de Pichincha se ubican en la ciudad de Quito, por lo tanto la competencia es elevada y es trascendental mejorar los procesos clave para consecuentemente incrementar la satisfacción del cliente y lograr posicionarse en el mercado.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es fuerte en el caso de Big Patrick bar restaurante porque no son de difícil acceso, la relación costo-calidad depende de los mismos, y la población quiteña tiene variados gustos gastronómicos por lo que siempre están atentos a las novedades y a probar sabores diferentes entre los principales productos sustitutos se tienen:

Para el restaurante: Comida rápida como pizzas, hot dogs, wraps, etc. y para el bar las cervezas artesanales que son nueva tendencia.

2.5.3.4 *Análisis interno.* En los literales 1.3 y 1.4 se menciona ligeramente el funcionamiento del negocio, pero en este apartado se entrará en mayor detalle acerca del mismo.

- Administración

No se cuenta con una planificación estratégica formal, ni una estructura organizacional definida, motivo por el cual fueron precisadas en este trabajo de investigación.

No se ha establecido un sistema de comunicación adecuado ya que una buena comunicación implica hablar de frente, compartir información, dar instrucciones detalladas a fin de transmitir en forma clara la dirección hacia la que se dirige el negocio y lo que se espera de los colaboradores.

Las decisiones se toman generalmente de manera aventurada por la premura en solucionar las situaciones que se presentan sin realizar un análisis minucioso, muchas de estas son favorables pero en ocasiones no y se puede afectar la rentabilidad del bar restaurante.

- Marketing y ventas

Los consumidores tienen una buena imagen del servicio de Big Patrick bar restaurante. La publicidad en redes sociales como facebook e instagram es un importante canal de ventas que contribuye al crecimiento del negocio y permanentemente se incluyen promociones y se anuncian los productos que ese están desarrollando.

- Finanzas y contabilidad

Como se explica en el numeral *1.3 Estructura organizacional*, uno de los socios, quien tiene formación de contador se encarga de la realización de la contabilidad.

En relación a la situación financiera, la rentabilidad es menor a la esperada; no obstante, este escenario si fue contemplado por parte de los socios quienes tienen conocimiento de que el primer año es el más difícil y deben enfocar sus esfuerzos para contrarrestar este aspecto.

- Recursos humanos

El personal que labora no fue contratado a través de un proceso de selección objetivo sino por recomendaciones de familiares y amigos cercanos y en su mayor parte no tienen experiencia en este tipo de actividades, ha existido alta rotación de meseros debido a las quejas de algunos clientes en cuanto al desempeño de los mismos relacionado principalmente con deficiencias en la atención y falta de cordialidad.

La nómina consta de seis personas como se indicó en el numeral *1.3 Estructura organizacional*, los empleados no reciben capacitaciones y sus funciones no están claramente definidas, lo que hace que baje su nivel de motivación.

- Producción y operaciones

Se cuenta con un único local de preparación y venta, se dispone de varios proveedores lo que permite exigir calidad en los insumos, que a su vez asegura la calidad de los alimentos y bebidas que se ofertan en el bar y restaurante.

Las operaciones que se efectúan en el área de cocina están dirigidas por un chef que cuenta con un ayudante que estudia gastronomía para la ejecución de las actividades relacionadas con la preparación de los alimentos y para la realización de inventario de ingredientes e insumos, los pedidos se atienden en orden de llegada conforme la información proporcionada por el mesero, no se ha determinado el tiempo de entrega de alimentos ni de facturación, pero según lo señalado por el chef trata de hacerlo lo más pronto posible para evitar molestias en los clientes, quienes en numerosas ocasiones han manifestado demora en la atención.

Inicialmente la planificación de menú semanal de almuerzos para el restaurante se pretendía realizar los fines de semana, pero en la práctica la mayoría de las veces esta actividad se efectúa el día anterior, lo que hace incurrir en compras de último momento en tiendas o supermercados cercanos que incrementa los costos de producción.

- Tecnología, investigación y desarrollo

Se trata continuamente de desarrollar nuevos productos, en la línea de negocio de restaurante se ofrece como alternativa al menú del almuerzo las hamburguesas y sánduches de inspiración del chef, quien busca incluir ingredientes diferentes a los tradicionales para este tipo de alimentos como rúcula o berenjena, etc, con la finalidad de ofrecer al público nuevas experiencias en sabor.

Ocurre de manera similar con la línea de negocio de bar en relación a los cocteles, se busca nuevos sabores, colores y presentaciones que agraden al público.

Se hace uso de la tecnología principalmente para facilitar ciertos procesos como la facturación, a través del uso de *datafast* y uso medios electrónicos de pago.

2.5.3.5 *Matriz de evaluación de factores internos (EFI).* La tabla 6 contiene las fortalezas y debilidades encontradas en el negocio:

**Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Canales de televisión digital satelital en HD para transmisión de eventos deportivos en vivo	0,03	3	0,09
2. Alianza con cerveza Miller, con la marca artesanal Santana y acuerdo con la facultad de gastronomía de UDLA para la recepción de pasantes.	0,04	4	0,16
3. Precios acordes a la zona de ubicación	0,08	4	0,32
4. Búsqueda constante de nuevos ingredientes para el desarrollo de nuevas hamburguesas y cocteles.	0,09	4	0,36
5. Menú para diferentes clientes como son: hamburguesas para los que gustan de comida rápida, ensaladas para los "light" y almuerzos para los oficinistas.	0,08	4	0,32
6. Presencia y participación en redes sociales como facebook e instagram.	0,04	4	0,16
7. El recurso humano del área de cocina tiene formación en gastronomía.	0,05	4	0,2
8. El chef es miembro del directorio de la Asociación de chefs del Ecuador	0,03	3	0,09
9. Realización de inventario con especial atención a la renovación de los productos perecibles para garantizar la calidad de los alimentos.	0,05	3	0,15
10. Instalaciones cómodas, nuevas y limpias.	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
1. No dispone de planificación estratégica formal ni estructura organizacional definida.	0,05	1	0,05
2. No se han definido y establecido procesos, ni siquiera los que son clave para el negocio.	0,08	1	0,08
3. Toma de decisiones aventuradas o sin realizar un análisis detenido.	0,04	1	0,04
4. Menaje de mesas incompleto	0,03	2	0,06
5. Personal con bajo nivel de motivación.	0,05	1	0,05
6. Falta de control del tiempo de atención al cliente.	0,07	1	0,07
7. No se realiza planificación semanal del menú del restaurante	0,03	1	0,03
8. No se ha establecido ningún sistema de comunicación al interior del negocio	0,03	1	0,03
9. Poca o ninguna experiencia en el negocio por parte del personal y alta rotación de meseros	0,02	2	0,04
10. Inadecuado control de gastos de operación.	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)



El total ponderado es de 2,55 indica que Big Patrick bar restaurante tiene una respuesta ligeramente mayor al promedio, tiene muchas debilidades pero sus fortalezas son mayores, una vez que se han identificado deben ser explotadas y formular estrategias que le permitan convertirse en un negocio exitoso.

#### 2.5.4 Selección de estrategias

2.5.4.1 *Matriz FODA*. En la tabla 7 se indica la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 7. Matriz FODA de Big Patrick bar restaurante**

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1	Canales de televisión digital satelital en HD para transmisión de eventos deportivos en vivo	D1	No dispone de planificación estratégica formal ni estructura organizacional definida.
	F2	Alianza con cerveza Miller, con la marca artesanal Santana y acuerdo con la facultad de gastronomía de UDLA para la recepción de pasantes.	D2	No se han definido y establecido procesos, ni siquiera los que son clave para el negocio.
	F3	Precios acordes a la zona de ubicación	D3	Toma de decisiones aventuradas o sin realizar un análisis detenido.
	F4	Búsqueda constante de nuevos ingredientes para el desarrollo de nuevas hamburguesas y cocteles.	D4	Menaje de mesas incompleto
	F5	Menú para diferentes clientes como son: hamburguesas para los que gustan de comida rápida, ensaladas para los "light" y almuerzos para los oficinistas.	D5	Personal con bajo nivel de motivación.
	F6	Presencia y participación en redes sociales como facebook e instagram.	D6	Falta de control del tiempo de atención al cliente.
	F7	El recurso humano del área de cocina tiene formación en gastronomía.	D7	No se realiza planificación semanal del menú del restaurante
	F8	El chef es miembro del directorio de la Asociación de chefs del Ecuador	D8	No se ha establecido ningún sistema de comunicación al interior del negocio
	F9	Realización de inventario con especial atención a la renovación de los productos perecibles para garantizar la calidad de los alimentos.	D9	Poca o ninguna experiencia en el negocio por parte del personal y alta rotación de meseros
	F10	Instalaciones cómodas, nuevas y limpias.	D10	Inadecuado control de gastos de operación.

**Tabla 7. (Continuación)**

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES			
	O1	Mercado con demanda continua		O1, O8, F4, F5 Aumentar el número de clientes con la oferta de menú dirigido a diferentes segmentos y con el desarrollo de nuevas hamburguesas y cocteles	O1, O10, D1, D5, D8 Realizar la planificación estratégica de Big Patrick bar restaurante para orientar el esfuerzo de todo el personal hacia el mejoramiento de sus operaciones y crecimiento en el mercado
	O2	Eliminación de salvaguardias para alimentos procesados y licores			
	O3	Recuperación del precio del petróleo que dinamiza la economía del país		O3, O4, F3, F5 Aprovechar la recuperación del poder adquisitivo de los clientes para incrementar las ventas donde el factor precio no es el determinante de compra porque se mantiene acorde a la ubicación	
	O4	Reducción del IVA del 14% al 12% desde el 01 de junio de 2017			
	O5	Incentivo del gobierno al uso de los medios electrónicos de pago.			
	O6	Variedad de proveedores, lo que permite elegir el menor precio y buscar mayor calidad			O6, D3, D7, D10 Realizar la planificación semanal del menú del restaurante para evitar compras apresuradas que imposibilitan la elección del mejor precio y calidad
	O7	Mayor acceso a dispositivos tecnológicos y redes sociales		O7, F1, F6, F10 Generar publicidad a través de facebook e instagram donde se motiva a disfrutar de la transmisión de eventos deportivos en vivo y promociones en alimentos y bebidas, dentro de sus cómodas instalaciones.	
	O8	Tendencia de los consumidores a buscar nuevas experiencias de sabor			O8, O10, D2, D6 Elaborar un modelo de gestión por procesos para incrementar la eficiencia de los mismos, mejorando de esta manera la atención al cliente
	O9	Mayor participación laboral de la mujer que disminuye el tiempo para las tareas domésticas donde se incluye la preparación de alimentos.			
	O10	Mayor nivel de formación de la población que incrementa su nivel de vida.			

**Tabla 7. (Continuación)**

MATRIZ FODA		AMENAZAS			
	A1	Política de austeridad del gasto público con recortes salariales, eliminación de vacantes y depuración institucional en el sector público		A1, A5, F3, F5 Ofrecer tarjetas de almuerzos a un precio menor que el resultante mensual de la compra individual de los mismos y un combo de hamburguesa tradicional más gaseosa, a menor precio que las "hamburguesas de la casa".	
	A2	Incremento de permisos y regulaciones para restaurantes			
	A3	Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento para emprendimientos con capitales mayores a USD 10.000			
	A4	Elevada tasa de mortalidad de las nuevas empresas		A4, A7, F2 Mantener las alianzas y convenios existentes y buscar establecer nuevas que permitan reducir los costos de operación sin afectar la calidad de los productos y servicios	A4, D3, D5, D8 Establecer la estructura organizacional y fortalecer el liderazgo y la comunicación de manera que se mejore el clima laboral cuyo impacto será favorable en la competitividad del negocio.
	A5	La tasa de desempleo en Quito es mayor que en las otras ciudades principales del Ecuador			
	A6	Fluctuación de los precios de los insumos		A6, F9 Realizar mayor control de inventario para evitar incurrir en gastos por sustitución de productos fenecidos o duplicar innecesariamente los insumos existentes	
	A7	Los ingresos no cubren la rentabilidad esperada			
	A8	Proliferación de food trucks		A8, A9, A10, F4, F7, F8, F10 Aprovechar la formación gastronómica del chef para el desarrollo de nuevos sabores de hamburguesas y cocteles así como la infraestructura disponible para incrementar el nivel de satisfacción del cliente	
	A9	Competencia de los establecimientos con mayor experiencia			A9, D4, D9 Efectuar capacitaciones al personal orientadas al trabajo en equipo y al servicio al cliente para conseguir la fidelización de este último
	A10	Mayor número de inmigrantes cubanos y venezolanos que incursionan en el negocio de la comida			

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Las estrategias formuladas a través del análisis FODA son doce, de las cuales se escogieron cinco para implementación en un periodo de cuatro meses, tomando en consideración las restricciones de recursos financieros existentes, el recurso humano disponible y el tiempo.

A continuación se indican las estrategias seleccionadas y que apoyan principalmente al cumplimiento de las metas de los objetivos señalados en el numeral 2.4.2.3 :

- Realizar la planificación estratégica de Big Patrick bar restaurante para orientar el esfuerzo de todo el personal hacia el mejoramiento de sus operaciones y crecimiento en el mercado.
- Realizar la planificación semanal del menú del restaurante para evitar compras apresuradas que imposibilitan la elección del mejor precio y calidad.
- Generar publicidad a través de facebook e instagram donde se motiva a disfrutar de la transmisión de eventos deportivos en vivo y promociones en alimentos y bebidas, dentro de sus cómodas instalaciones.
- Elaborar un modelo de gestión por procesos para incrementar la eficiencia de los mismos, mejorando de esta manera la atención al cliente.
- Establecer la estructura organizacional y fortalecer el liderazgo y la comunicación de manera que se mejore el clima laboral cuyo impacto será favorable en la competitividad del negocio.

## 2.6 Políticas

2.6.1 *Definición.* Son criterios de actuación que guían las actividades de los miembros de la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad, etc.) (Fernández, 2004).

2.6.2 *Metodología utilizada.* Para la definición de las políticas generales se efectuó un taller con los tres socios del negocio, luego de varias revisiones y ajustes fueron aprobadas y comunicadas a todo el personal conjuntamente con los valores, misión, visión, objetivos, metas y estrategias, con la finalidad de que todos conozcan el direccionamiento estratégico de Big Patrick bar restaurante, resultante del esfuerzo común y se fortalezca el sentido de unidad, pertenencia y todos dirijan su acciones hacia el cumplimiento de los mismos propósitos.

2.6.3 *Declaración de políticas*

- Brindar un servicio eficiente, prestando atención oportuna a los requerimientos del cliente con amabilidad y respeto.
- Mejorar continuamente los procesos, tomando en cuenta que el mejoramiento de nuestras operaciones contribuye al incremento de la satisfacción del cliente.
- Cuidar la higiene personal, del establecimiento, de equipos y de alimentos.
- Fomentar un entorno laboral de respeto personal y de roles, de cooperación, libre de cualquier tipo de acoso, que permita el mejor desarrollo de las actividades y la convivencia en armonía.
- Respetar los horarios de trabajo y de descanso, en caso de requerir algún cambio o ausentismo, informar a su inmediato superior y al contador para el respectivo control y registro.

### **3. GESTIÓN POR PROCESOS**

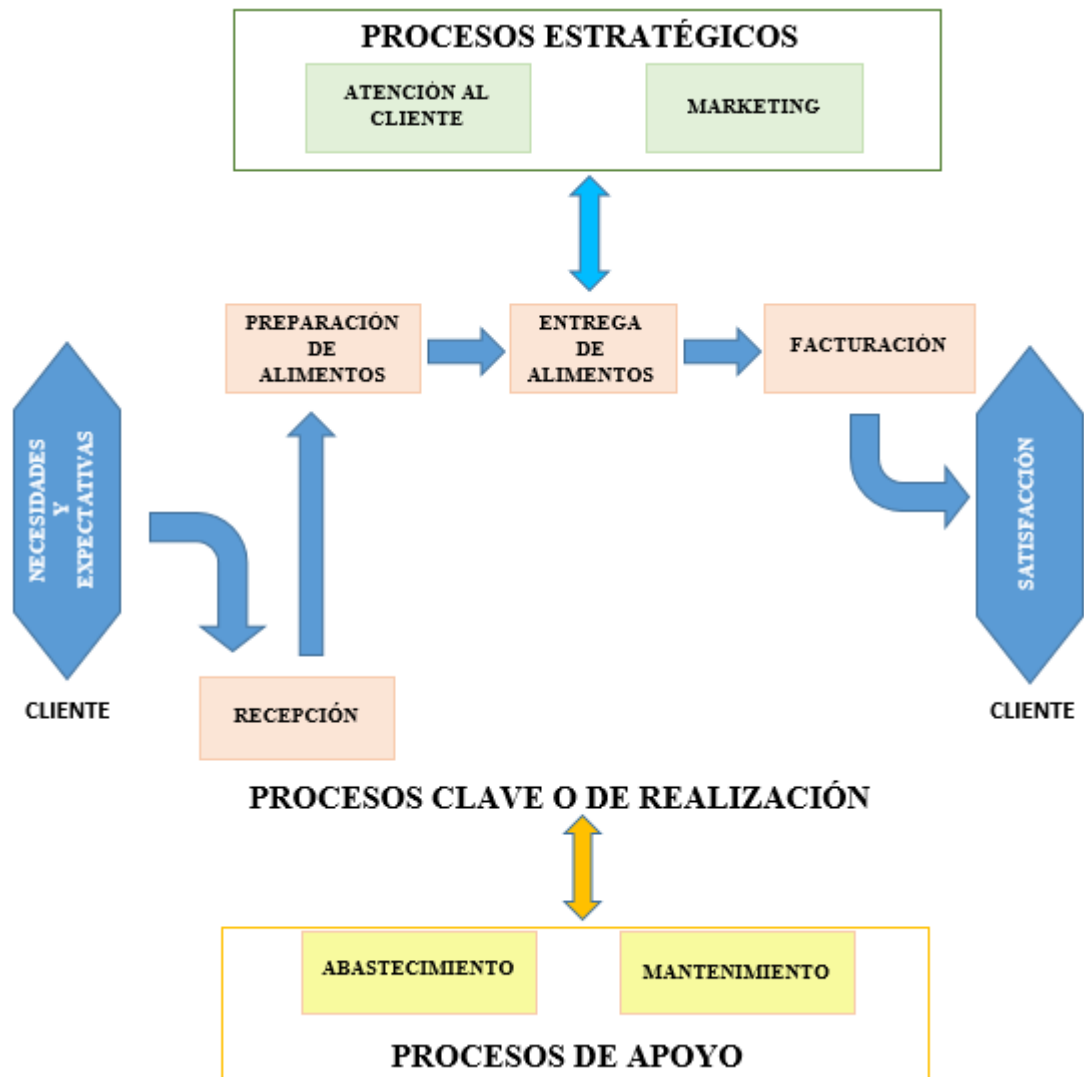
La gestión por procesos posibilita que el negocio configure sus actividades y recursos con el fin de mejorar el desempeño de sus operaciones, no sólo de forma aislada, sino formando parte de un conjunto interrelacionado y alcanzar los logros empresariales deseados.

#### **3.1 Elaboración de mapa de procesos**

3.1.1 *Definiciones.* Se han incorporado los siguientes conceptos que se consideran de relevancia para este capítulo:

- Proceso: “Es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales (*input*) con el objetivo de conseguir unos resultados (*output*)” (Martínez, 2014, p.36).
- Mapa de procesos: Es un diagrama que muestra de manera visual, los procesos que conforman una organización, así como las relaciones que existen entre ellos (Martínez, 2014).

3.1.2 *Mapa de procesos de Big Patrick bar restaurante.* La figura 13 muestra los procesos del negocio:



**Figura 13.** Mapa de procesos de Big Patrick bar restaurante

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

#### 3.1.2.1 *Descripción de procesos clave*

- **Recepción:** El cliente ingresa al bar restaurante y es recibido por el mesero quién lo acomoda en una mesa, si es horario de almuerzo le pregunta si desea observar el menú o servirse el almuerzo del día, caso contrario le

ofrece únicamente la carta del bar restaurante, posterior a esto realiza la toma de pedido.

- Preparación de alimentos: El mesero entrega el pedido, dependiendo de su contenido, si es almuerzo el tiempo de preparación es menor porque ya fueron elaborados previamente o está por concluir, el ayudante de cocina coloca el jugo, la sopa y el postre que fueron elaborados por el chef en una bandeja para servirse en el establecimiento, o en envases desechables si es un pedido para llevar y entrega al mesero el pedido completo.
- En el caso de que el pedido sea de un platillo de la carta del bar restaurante, el tiempo de preparación es mayor, el ayudante de cocina le suministra los ingredientes al chef y éste se encarga de la preparación, si son órdenes más elaboradas, se reparten entre los dos las tareas de preparación ya que el ayudante de cocina está formándose en gastronomía y tiene la capacidad para hacerlo.
- Entrega de alimentos: Una vez listos los alimentos, el mesero verifica que el pedido sea el correcto y que esté completo, entonces se encarga de servir o entregar al cliente y si éste último no tiene un requerimiento adicional se cierra el pedido.
- Facturación: El cliente solicita la cuenta, se le direcciona hacia la caja y el mesero le proporciona el pedido cerrado al contador quien realiza el cobro y emite la factura de consumo.

3.1.2.2 *Matriz de interacción de procesos.* En la tabla 8 se señalan las relaciones existentes en los procesos de Big Patrick bar restaurante:



**Tabla 8. Interacción de procesos Big Patrick bar restaurante**

	Atención al cliente	Marketing	Recepción	Preparación de alimentos	Entrega de alimentos	Facturación	Abastecimiento	Mantenimiento
Atención al cliente		1. Sugerencias de clientes para el desarrollo de productos y servicios (más variedad en el menú, nuevas hamburguesas, más sabores de cocteles) 2. Resultados procesados de satisfacción del cliente	1. Informar de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias 3. Instrucciones de bienvenida y servicio al cliente	NA	Retroalimentación de resultados de satisfacción del cliente	Informar de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	NA	1. Informar de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias 2. Instrucciones de limpieza de las instalaciones
Marketing	1. Información de mercado. 2. Información de preferencias de clientes. 3. Información de percepción del cliente hacia Big Patrick bar restaurante. 4. Nuevos clientes 5. Lealtad de clientes		1. Publicidad 2. Promociones 3. Imagen de los alimentos y bebidas. 4. Identidad del negocio.	1. Desarrollo de nuevas hamburguesas y cocteles	1. Imagen de los alimentos y bebidas.	Precio	NA	Imagen e identidad del negocio.
Recepción	Nivel de satisfacción del cliente	NA		Orden de Pedido	NA	NA	Requerimientos de menaje de mesas	1. Reclamos 2. Mesas y espacios a limpiar
Preparación de alimentos	NA	Propuestas de nuevas variedades de hamburguesas y cocteles	NA		Alimentos y bebidas preparados	NA	Requerimientos de ingredientes: frutas, vegetales, carnes, condimentos, etc.	Electrodomésticos y espacios de cocina que necesitan limpieza
Entrega de alimentos	Nivel de satisfacción del cliente	Opinión del cliente sobre imagen, promociones, precio de los alimentos y bebidas	Pedido solicitado	NA		Orden de pedido cerrada	NA	NA
Facturación	Nivel de satisfacción del cliente	Valores del consumo de clientes	NA	NA	NA		Requerimientos de equipos y suministros de papelería	NA
Abastecimiento	NA	NA	Menaje de mesas	1. Electrodomésticos y utensilios 2. Ingredientes: frutas, vegetales, carnes, condimentos	NA	Equipos y suministros de papelería Facturas de compras		Artículos de aseo
Mantenimiento	Nivel de satisfacción del cliente	NA	Mesas y espacios limpios	Equipos y espacios limpios y en buenas condiciones	NA	NA	Requerimientos de artículos de aseo	

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## **3.2 Caracterización**

Se realizó la caracterización de todos los procesos de Big Patrick bar restaurante señalados en el mapa de procesos del numeral 3.1.2. y que se exponen en las tablas 09 a 16:

**Tabla 9. Caracterización del proceso de atención al cliente**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Atención al cliente	<b>TIPO DE PROCESO</b>	Estratégico	<b>ALCANCE</b>	Comprende la recepción, registro y respuesta a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, así como la medición y evaluación de la satisfacción del cliente
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Garantizar la calidad en el servicio al cliente a través de un mejoramiento continuo que favorezca un incremento en la satisfacción del mismo.	<b>INDICADORES DE GESTION</b>	Satisfacción del cliente Número de reclamos de clientes	<b>RESPONSABLE</b>	Administrador
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PLANEAR / ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	<b>USUARIO / CLIENTE</b>
Socios del negocio	Planificación Estratégica	Definir sistema de recepción, registro y tratamiento de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias		Sistema de recepción, registro y tratamiento de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Atención al cliente  Clientes de Big Patrick bar restaurante
		Formulación de estrategias de servicio al cliente		Estrategias de servicio al cliente	
Marketing	Información general del cliente	Preparación de encuesta de Satisfacción del cliente		Formato de encuesta	
		<b>HACER / ACTIVIDADES</b>			
Clientes de Big Patrick bar restaurante	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	Registrar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes		Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	Atención al cliente Socios Marketing
Atención al cliente	Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	Gestionar respuesta a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes		Respuesta	
Atención al cliente	Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes  Respuesta	Informar a los procesos sobre los cuales se recibieron peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes		Oportunidades de mejora para los procesos	Recepción Entrega de alimentos Facturación Mantenimiento
Atención al cliente	Formato de encuesta	Realizar encuesta de Satisfacción al cliente		Encuesta de satisfacción al cliente	Atención al cliente Socios

**Tabla 9. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	VERIFICAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO / CLIENTE			
Atención al cliente	Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes	Verificar que se dio respuesta a quejas, reclamos y sugerencias de los clientes		Informe de quejas y reclamos atendidos	Atención al cliente			
	Respuesta			Socios				
	Encuesta de satisfacción al cliente	Verificar nivel de satisfacción del cliente	Resultados de Satisfacción del cliente	Marketing				
		ACTUAR / ACTIVIDADES						
Atención al cliente	Informe de quejas y reclamos atendidos	Responder / Cerrar		Mejoramiento en la atención al cliente	Clientes de Big Patrick bar restaurante			
	Socios	Resultados de Satisfacción del cliente	Definir y ejecutar plan de mejoramiento		Atención al cliente			
						Socios		
					Marketing			
RIESGOS DEL PROCESO	Demora en la respuesta a los clientes, incumplimiento de compromisos, resultados errados o desactualizados de satisfacción del cliente							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante 5. Tiempos de respuesta 6. Formas de compensación	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 5. Higiene 6. Satisfacción 7. Respuesta oportuna 8. Compensación	1. Plan Estratégico 2. Registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias 3. Encuesta de satisfacción al cliente 4. Acciones de tratamiento de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias 5. Informe de quejas y reclamos atendidos 6. Plan de mejoramiento	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio 4. Temperatura adecuada	Administrador	1. Establecimiento 2. Mesas 3. Sillas 4. Computador	1. Wifi 2. Decoración 3. Cuenta en facebook e instagram 4. Línea telefónica	1. Verbal 2. Telefónica 3. Escrita

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 10. Caracterización del proceso de marketing**

NOMBRE DEL PROCESO:	Marketing	TIPO DE PROCESO	Estratégico	ALCANCE	Provee información de mercado, preferencias de clientes, promoción de los servicios e imagen de marca.
OBJETIVO GENERAL	Satisfacer las necesidades de los clientes a través de una agradable propuesta gastronómica en el servicio de bar y restaurante	INDICADORES DE GESTION	Ventas totales Número de reclamos de clientes	RESPONSABLE	Administrador
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO / CLIENTE
Atención al cliente	Encuesta de satisfacción del cliente	Identificar necesidades de los clientes		Necesidades y expectativas del cliente	Atención al cliente
Cientes de Big Patrick bar restaurante	Sugerencias del cliente	Identificar oportunidades de desarrollo de productos		Opciones de nuevos productos	Recepción
Socios	Planificación estratégica	Formulación de estrategias de marketing		Estrategias de marketing	Entrega de alimentos
Abastecimientos	Información de proveedores	Identificar oportunidades de alianzas con proveedores		Oportunidades de alianzas	Mantenimiento
		HACER / ACTIVIDADES			
Marketing	Opciones de nuevos productos	Desarrollar nuevos productos como: hamburguesas y cocteles		Nuevas hamburguesas y cocteles	Preparación de alimentos Socios
Marketing	Estrategia de marketing	Generar publicidad en facebook e instagram		Presencia y participación en redes sociales	Cientes de Big Patrick bar restaurante
		Proporcionar precio e imagen de marca		Precio Denominación y presentación de los platos Concepto del bar restaurante	Recepción Entrega de alimentos Facturación Mantenimiento
Marketing	Oportunidades de alianzas	Establecer Alianzas		Convenios, contratos	Cientes de Big Patrick bar restaurante Socios Abastecimiento
Atención al cliente	Resultados de Satisfacción del cliente	Seguimiento de los resultados de satisfacción del cliente		Eficacia de las estrategias de marketing	Atención al cliente Socios

**Tabla 10. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	VERIFICAR / ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIO / CLIENTE
Recepción	Precio	Verificar la correcta utilización de la imagen de marca	Utilización de la imagen de marca	Socios Atención al cliente Marketing
Entrega de alimentos	Denominación y presentación de los platos			
Facturación	Concepto del bar restaurante			
Mantenimiento				
Marketing	Presencia y participación en redes sociales	Verificar que la información de facebook e instagram esté actualizada	Estado de actualización de información en facebook e instagram	Clientes de Big Patrick bar restaurante Atención al cliente
Marketing	Convenios, contratos	Revisar la vigencia y conveniencia de mantener las alianzas establecidas	Análisis de conveniencia de mantener alianzas	Socios Abastecimiento
Marketing	Eficacia de las estrategias de marketing	Revisar validez y consistencia de las estrategias de marketing	Estrategias de marketing revisadas	Socios Atención al cliente Marketing
		<b>ACTUAR / ACTIVIDADES</b>		
Marketing	Utilización de la imagen de marca	Corregir utilización de imagen de marca / Mantener	Imagen positiva de Big Patrick bar restaurante	Socios Clientes de Big Patrick bar restaurante
	Estado de actualización de información en facebook e instagram	Actualizar información / Mantener		
	Análisis de conveniencia de mantener alianzas	No renovar contratos-convenios / Renovar	Relaciones beneficiosas	
	Estrategias de marketing revisadas	Definir nuevas estrategias / Mantener	Captación de nuevos clientes Lealtad de los clientes	

**Tabla 10. (Continuación)**

RIESGOS DEL PROCESO	Disminución de ventas, pérdida de lealtad de clientes, imagen negativa del negocio							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante 5. Imagen 6. Tiempos de respuesta 7. Formas de compensación 8. Medios de publicidad	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 5. Higiene 6. Satisfacción 7. Respuesta oportuna 8. Compensación 9. Información actualizada 10. Ofertas y promociones	1. Plan Estratégico 2. Sugerencias 3. Encuesta de satisfacción al cliente 4. Estrategias de marketing 5. Convenios, contratos de alianzas 6. Publicidad 7. Información de clientes 8. Informe de resultados de satisfacción del cliente	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio 4. Temperatura adecuada	Administrador	1. Establecimiento 2. Mesas 3. Sillas 4. Computador	1. Wifi 2. Decoración 3. Cuenta en facebook e instagram 4. Imagen de marca	1. Verbal 2. Telefónica 3. Escrita

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 11. Caracterización del proceso de recepción**

NOMBRE DEL PROCESO:	Recepción	TIPO DE PROCESO	Clave	ALCANCE	Aplica a todos los clientes desde que ingresan al bar-restaurant hasta que su pedido es tomado.
OBJETIVO GENERAL	Brindar atención de manera cordial, amable y respetuosa, que genere una estancia agradable para el cliente	INDICADORES DE GESTION	Satisfacción del cliente	RESPONSABLE	Mesero
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Abastecimientos	Menaje y accesorios	Preparar y arreglar mesas (bar y restaurante)		Mesas arregladas	Clientes de Big Patrick bar restaurante
Preparación de alimentos	Menú del día	Preguntar el menú del día (sólo en el horario de almuerzo)		Conocimiento del menú y de los platos y bebidas disponibles	
Preparación de alimentos	Carta del bar restaurante	Preguntar la disponibilidad de platos y bebidas de la carta (bar y restaurante)			
		HACER / ACTIVIDADES			
Atención al cliente	Valores y Políticas del negocio	Dar la bienvenida y ubicar en mesas a los clientes		Pedido Tomado	Preparación de Alimentos
Recepción	Mesas arregladas				
Recepción	Conocimiento del menú del día	Ofrecer el menú del día (si es horario de almuerzo)			
Recepción	Carta del bar restaurante	Ofrecer la carta del bar restaurante			
	Conocimiento de platos y bebidas disponibles	Tomar el pedido al cliente			
		VERIFICAR / ACTIVIDADES			
Recepción	Pedido Tomado	Verificar si el cliente tiene requerimientos adicionales		Requerimientos adicionales / Pedido tomado	Preparación de Alimentos
		ACTUAR / ACTIVIDADES			
Recepción	Requerimientos adicionales / Pedido tomado	Incluir / Enviar pedido		Pedido enviado	Preparación de Alimentos



**Tabla 11. (Continuación)**

RIESGOS DEL PROCESO	Menaje incompleto de mesas, deficiencia en la limpieza de mesas, pedido enviado incompleto o pedido mal tomado, insatisfacción del cliente							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar	1. Enunciado de Valores Corporativos y Políticas de Big Patrick bar restaurante. 2. Instructivo de bienvenida y servicio al cliente. 3. Carta de platos y bebidas 4. Pedido	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio	Mesero	1. Establecimiento 2. Mesas 3. Sillas 4. Menaje 5. Televisión 6. Reproductor de Música	1. Wifi 2. Decoración 3. Cuenta en facebook e instagram	1. Verbal 2. Telefónica 3. Whatsapp

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 12. Caracterización del proceso de preparación de alimentos**

NOMBRE DEL PROCESO:	Preparación de alimentos	TIPO DE PROCESO	Clave	ALCANCE	Inicia con la elaboración del pedido proporcionado por el mesero y finaliza con la colocación de los platos en la bandeja de servicio o en envases desechables
OBJETIVO GENERAL	Elaborar alimentos y bebidas que cumplen estándares de higiene, que garantizan su inocuidad así como un sabor exquisito.	INDICADORES DE GESTION	Tiempo de preparación de alimentos	RESPONSABLE	Chef
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Abastecimientos	Frutas, verduras, carnes, condimentos, etc.	Realizar inventario de frutas, verduras, carnes, condimentos, etc.		Inventario de frutas, verduras, carnes, condimentos, etc.  Menú semanal de almuerzos  Requerimientos de ingredientes: frutas, vegetales, carnes, condimentos, etc  Frutas, verduras, utensilios, etc. listos para el uso	Abastecimientos  Recepción  Preparación de alimentos
Preparación de alimentos	Inventario de frutas, verduras, carnes, condimentos, etc.	Planificar el menú de almuerzos de la semana (aplica para el servicio de restaurante)			
Preparación de alimentos	Inventario de frutas, verduras, carnes, condimentos, etc.  Menú semanal de almuerzos	Realizar lista de ingredientes y materiales faltantes			
Preparación de alimentos	Menú semanal de almuerzos	Limpiar, lavar y desinfectar las frutas, verduras, utensilios, etc. que se van a utilizar			
		HACER / ACTIVIDADES			
Preparación de alimentos	Menú semanal de almuerzos  Frutas, verduras, utensilios, etc. Listos para el uso	Preparar el almuerzo del día		Alimentos y bebidas preparados	Preparación de Alimentos
Recepción	Pedido tomado	Revisar el pedido recibido			
Preparación de alimentos	Almuerzo del día preparado	Servir el almuerzo del día (si corresponde al pedido)			
Recepción  Preparación de alimentos	Pedido tomado es diferente al almuerzo y corresponde a la carta del restaurante  Frutas, verduras, utensilios, etc. Listos para el uso	Preparar los platos y bebidas (si el pedido es de la carta del restaurante)			
Preparación de alimentos	Platos y bebidas preparados	Servir los platos y bebidas de la carta			

**Tabla 12. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	VERIFICAR / ACTIVIDADES			SALIDAS		USUARIO/ CLIENTE	
Preparación de alimentos	Alimentos y bebidas preparados	Verificar el sabor de los alimentos y bebidas			Características de calidad revisadas		Preparación de Alimentos	
Preparación de alimentos	Alimentos y bebidas preparados	Verificar la temperaturas de alimentos y bebidas preparados						
Preparación de alimentos	Alimentos y bebidas colocados en sus platos o recipientes correspondientes	Revisar presentación e imagen de los alimentos y bebidas						
		ACTUAR / ACTIVIDADES						
Preparación de alimentos	Características de calidad revisadas	Ajustar / Colocar los platos en la bandeja si es para servir o en una funda los recipientes desechables si es para llevar			Alimentos y bebidas servidos		Entrega de alimentos	
RIESGOS DEL PROCESO	Cortes, quemaduras, pedido devuelto							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Temperatura de los alimentos 5. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 6. Inocuidad alimentaria	1. Enunciado de Valores Corporativos y Políticas de Big Patrick bar restaurante. 2. Carta de platos y bebidas 3. Inventario de ingredientes e insumos 4. Recetas 5. Menú semanal 6. Instrucciones de almacenamiento 7. Pedido	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio	Chef  Ayudante de cocina	1. Establecimiento 2. Cocina 3. Electrodomésticos 4. Mesones 5. Utensilios	1. Sistema de Evacuación de olores 2. Sistema de eliminación de desechos.	Verbal Escrita

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 13. Caracterización del proceso de entrega de alimentos**

NOMBRE DEL PROCESO:	Entrega de alimentos	TIPO DE PROCESO	Clave	ALCANCE	Se revisa que los alimentos y bebidas servidos correspondan al pedido, se entregan al cliente y si no existen requerimientos adicionales se cierra el pedido.			
OBJETIVO GENERAL	Suministrar alimentos y bebidas con un servicio eficiente que cumpla las expectativas del cliente	INDICADORES DE GESTION	Tiempo de entrega de alimentos	RESPONSABLE	Mesero			
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE			
Preparación de Alimentos	Pedido enviado	Revisar que los alimentos y bebidas servidos correspondan al pedido		Alimentos y bebidas congruentes con el pedido enviado	Recepción			
	Alimentos y bebidas servidos							
		HACER / ACTIVIDADES						
Preparación de Alimentos	Alimentos y bebidas congruentes con el pedido enviado	Entregar al cliente los alimentos y bebidas		Alimentos y bebidas entregados	Cientes de Big Patrick bar restaurante			
		VERIFICAR / ACTIVIDADES						
Recepción	Alimentos y bebidas entregados	Preguntar al cliente si su pedido está completo o si tiene requerimientos adicionales		Requerimientos adicionales / Pedido Completo	Preparación de alimentos / Recepción			
		ACTUAR / ACTIVIDADES						
Recepción	Requerimientos adicionales / Pedido Completo	Completar / Cerrar pedido		Pedido cerrado	Facturación			
RIESGOS DEL PROCESO	Pedido devuelto, insatisfacción del cliente							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Temperatura de los alimentos 5. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 6. Inocuidad alimentaria	1. Enunciado de Valores Corporativos y Políticas de Big Patrick bar restaurante. 2. Carta de platos y bebidas 3. Instructivo de bienvenida y servicio al cliente 4. Pedido	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio	Mesero	1. Establecimiento 2. Mesas 3. Sillas 4. Menaje 5. Televisión 6. Reproductor de Música	1. Wifi 2. Decoración 3. Presentación de los alimentos y bebidas 4. Cuenta en facebook e instagram	Verbal

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 14. Caracterización del proceso de facturación**

NOMBRE DEL PROCESO:	Facturación	TIPO DE PROCESO	Clave	ALCANCE	Se entrega en caja el pedido cerrado para la emisión de la factura de consumo respectiva.
OBJETIVO GENERAL	Disponer de un adecuado registro de ventas con una facturación eficiente que valore el tiempo de los clientes	INDICADORES DE GESTION	Tiempo de facturación	RESPONSABLE	Contador
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Abastecimiento	Caja Registradora	Habilitar caja registradora		Pedidos cerrados listos para facturar	Facturación
Abastecimiento	Servicio de datafast contratado	Revisar funcionamiento de datafast			
Recepción	Pedidos Cerrados	Ordenar pedidos cerrados			
		HACER / ACTIVIDADES			
Facturación	Pedidos cerrados listos para facturar	Solicitar datos del cliente		Datos del cliente ingresados	Facturación
Facturación	Datos del cliente ingresados Pedidos cerrados listos para facturar	Cobrar		Pago	Facturación
Facturación	Pago	Emitir la factura		Factura firmada	Facturación
Facturación	Factura	Firmar factura			
		VERIFICAR / ACTIVIDADES			
Facturación	Factura firmada	La firma del cliente debe estar en el lugar asignado		Factura revisada	Facturación

**Tabla 14. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTUAR / ACTIVIDADES			SALIDAS		USUARIO/ CLIENTE	
Facturación	Factura revisada	Anular y generar factura nuevamente / Entregar factura al cliente			Factura entregada		Clientes de Big Patrick bar restaurante  Facturación	
RIESGOS DEL PROCESO	Errores de facturación, avería de dispositivo datafast, avería en caja registradora, insatisfacción del cliente							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar	1. Pedido 2. Factura 3. Contrato de servicio de datafast	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio	Contador	1. Establecimiento 2. Dispositivo datafast 3. Caja registradora	1. Wifi 2. Pagos electrónicos	Verbal Escrita

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

**Tabla 15. Caracterización del proceso de abastecimiento**

NOMBRE DEL PROCESO:	Abastecimiento	TIPO DE PROCESO	Apoyo	ALCANCE	Se refiere a la adquisición de productos y servicios solicitados por los otros procesos de Big Patrick bar restaurante, inicia con el requerimiento por parte de los otros procesos y finaliza con el suministro de lo solicitado.
OBJETIVO GENERAL	Suministrar los insumos necesarios para el adecuado desempeño de las operaciones de Big Patrick bar restaurante	INDICADORES DE GESTION	Costo Eficiencia de entrega	RESPONSABLE	Chef Administrador
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Recepción  Preparación de alimentos  Facturación  Mantenimiento	Requerimientos de otros procesos	Recopilar requerimientos		Requerimientos recopilados	Abastecimiento
Abastecimiento	Requerimientos recopilados	Seleccionar mecanismos de compra		Mecanismos de compra seleccionados	
		HACER / ACTIVIDADES			
Abastecimiento	Mecanismos de compra seleccionados	Buscar proveedores		Proveedores	Abastecimiento
Abastecimiento	Proveedores	Negociar con proveedores		Compra acordada	
		Comprar			
		VERIFICAR / ACTIVIDADES			
Abastecimiento	Compra concretada	Los productos / servicios corresponden al requerimiento		Estado de cumplimiento de los términos de compra	Abastecimiento
		Las condiciones, cantidades y tiempos de entrega sean los acordados			
		Frescura y fechas de caducidad donde sea aplicable			

**Tabla 15. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTUAR / ACTIVIDADES			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE		
Abastecimiento	Estado de cumplimiento de los términos de compra	No se recibe / Recibir			Solicitar devolución- comprar a otro proveedor/ Compra exitosa-factura	Abastecimiento / Facturación		
Abastecimiento	Compra exitosa	Entregar al requirente			Suministro de lo solicitado	Recepción  Preparación de alimentos  Facturación  Mantenimiento		
RIESGOS DEL PROCESO		Inadecuada selección de proveedores, incumplimiento de calidad y garantía de productos y servicios, incumplimiento de plazos.						
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 5. Inocuidad alimentaria	1. Requerimientos de los otros procesos 2. Proveedores 3. Contratos de compra 4. Facturas de compra	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio 4. Temperatura adecuada	Chef  Administrador	1. Establecimiento 2. Vehículo 3. Congelador 4. Bodega 5. Estantería	1. Servicio de internet 2. Servicio de telefonía fija y móvil	1. Verbal 2. Telefónica 3. Whatsapp

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)



**Tabla 16. Caracterización del proceso de mantenimiento**

NOMBRE DEL PROCESO:	Mantenimiento	TIPO DE PROCESO	Apoyo	ALCANCE	Involucra la limpieza de las instalaciones del bar restaurante así como el mantenimiento de los equipos y electrodomésticos.
OBJETIVO GENERAL	Mantener en buen estado los equipos, electrodomésticos y las instalaciones del negocio para garantizar el adecuado desempeño de las operaciones de Big Patrick bar restaurante	INDICADORES DE GESTION	Eficacia en el cumplimiento del Plan de limpieza  Eficiencia en el mantenimiento de equipos y electrodomésticos	RESPONSABLE	Misceláneo
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR / ACTIVIDADES		SALIDAS	USUARIO / CLIENTE
Atención al cliente	Requisitos Normativos de Big Patrick bar restaurante  Instrucciones de limpieza	Planificar la limpieza semanal / diaria del bar restaurante		Plan de limpieza semanal / diario	Recepción Preparación de alimentos Abastecimiento Atención al cliente
Mantenimiento	Plan de limpieza semanal / diario	Listar productos y herramientas de limpieza requeridos		Requerimiento de productos y herramientas de limpieza	Abastecimiento
Abastecimiento	Manuales del fabricante de equipos y electrodomésticos	Planificar el mantenimiento predictivo de equipos y electrodomésticos		Plan de mantenimiento predictivo de equipos y electrodomésticos	Preparación de alimentos Abastecimiento Atención al cliente
		HACER / ACTIVIDADES			
Mantenimiento	Plan de limpieza semanal / diario	Limpieza de instalaciones del negocio		Instalaciones limpias	Recepción
Abastecimiento	Productos y herramientas de limpieza				Preparación de alimentos
Mantenimiento	Instalaciones limpias	Arreglar y colocar menaje de baños		Baños arreglados	Abastecimiento Atención al cliente
Abastecimiento	Menaje de baños				Facturación Mantenimiento
Mantenimiento	Plan de mantenimiento predictivo de equipos y electrodomésticos	Mantenimiento predictivo de equipos y electrodomésticos		Equipos y electrodomésticos funcionando continuamente	Preparación de alimentos
Preparación de alimentos	Equipos o electrodomésticos averiados o que no funcionan correctamente	Mantenimiento correctivo de equipos y electrodomésticos (en caso de avería)		Equipos y electrodomésticos reparados / No tiene reparación	Facturación
Facturación					Abastecimientos
Abastecimientos					

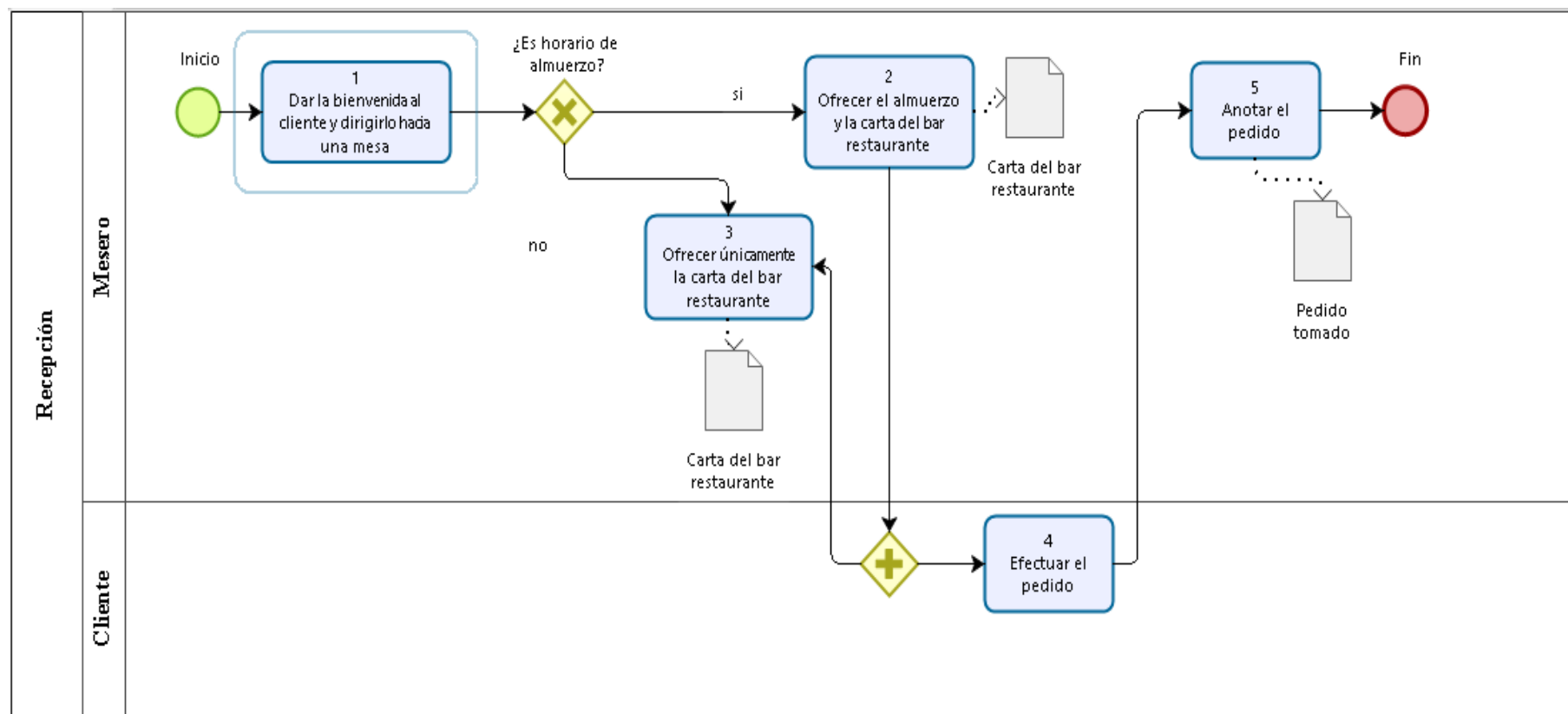
**Tabla 16. (Continuación)**

PROVEEDOR	ENTRADAS	VERIFICAR / ACTIVIDADES				SALIDAS	USUARIO / CLIENTE	
Mantenimiento	Instalaciones limpias	Todas las instalaciones estén aseadas y ordenadas antes de la apertura al público				Verificación del funcionamiento de Equipos, electrodomésticos y arreglo de instalaciones	Mantenimiento	
	Baños arreglados	El menaje de los baños esté completo						
	Equipos y electrodomésticos reparados	Los equipos y electrodomésticos funcionen correctamente						
		ACTUAR / ACTIVIDADES						
Mantenimiento	Verificación del funcionamiento de Equipos, electrodomésticos y arreglo de instalaciones	Terminar de efectuar el aseo-completar el menaje / habilitar la apertura del bar restaurante				Bar restaurante abierto	Clientes de Big Patrick bar restaurante	
RIESGOS DEL PROCESO	Insalubridad, reclamos, insatisfacción del cliente							
REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS NORMATIVOS	REQUISITOS DEL CLIENTE	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO					
			Información documentada	Ambiente	Talento Humano	Infraestructura/Equipos	Diseño y Tecnología	Comunicaciones
1. Inscripción en la Superintendencia de Compañías. 2. Registro Único de contribuyentes RUC 3. Permiso del Cuerpo de Bomberos. 4. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE). 5. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.	1. Horario de Atención 2. Forma de Pago 3. Precio 4. Concepto del bar restaurante	1. Tipo de comida 2. Cantidad 3. Tiempo de espera 4. Modalidad de entrega, si es para servirse o para llevar 5. Higiene	1. Plan de limpieza semanal / diario 2. Requerimiento de productos y herramientas de limpieza 3. Plan de mantenimiento predictivo de equipos y electrodomésticos 4. Manuales del fabricante de equipos y electrodomésticos 5. Garantías 6. Proveedores	1. Ventilado 2. Iluminado 3. Limpio 4. Temperatura adecuada	Misceláneo	1. Establecimiento 2. Vehículo 3. Equipos 4. Electrodomésticos 5. Mesas 6. Sillas	1. Wifi 2. Decoración 3. Cuenta en facebook e instagram	1. Verbal 2. Telefónica 3. Whatsapp

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

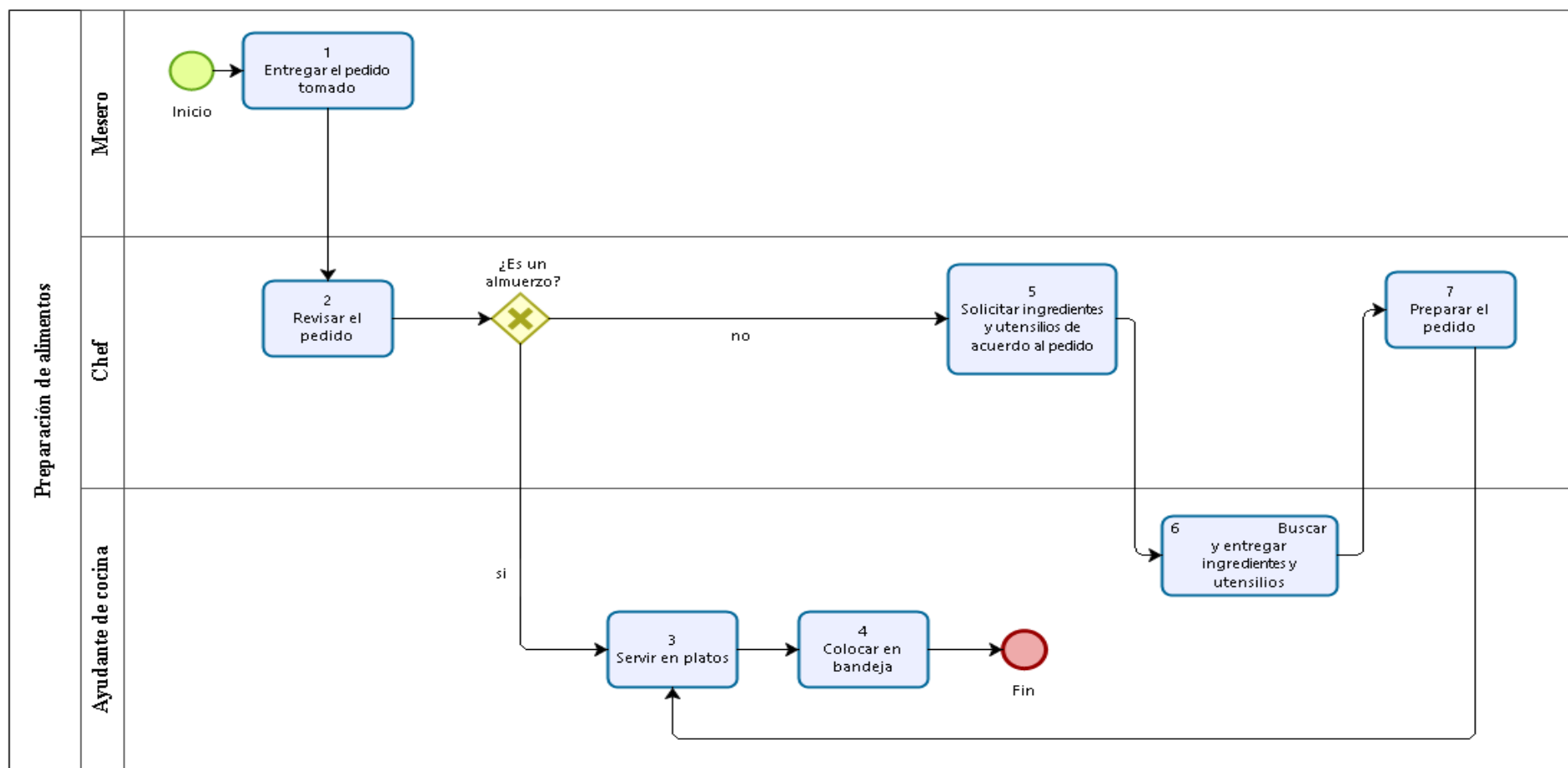
### **3.3 Modelación**

La modelación se realizó para los procesos clave del negocio, ya que el alcance de esta investigación se circunscribe a estos, para los cuales también se definieron indicadores, metas y se efectuaron mediciones, en las figuras 14 a 17 se representan las respectivas modelaciones:



**Figura 14. Proceso de recepción**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)



**Figura 15. Proceso de preparación de alimentos**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

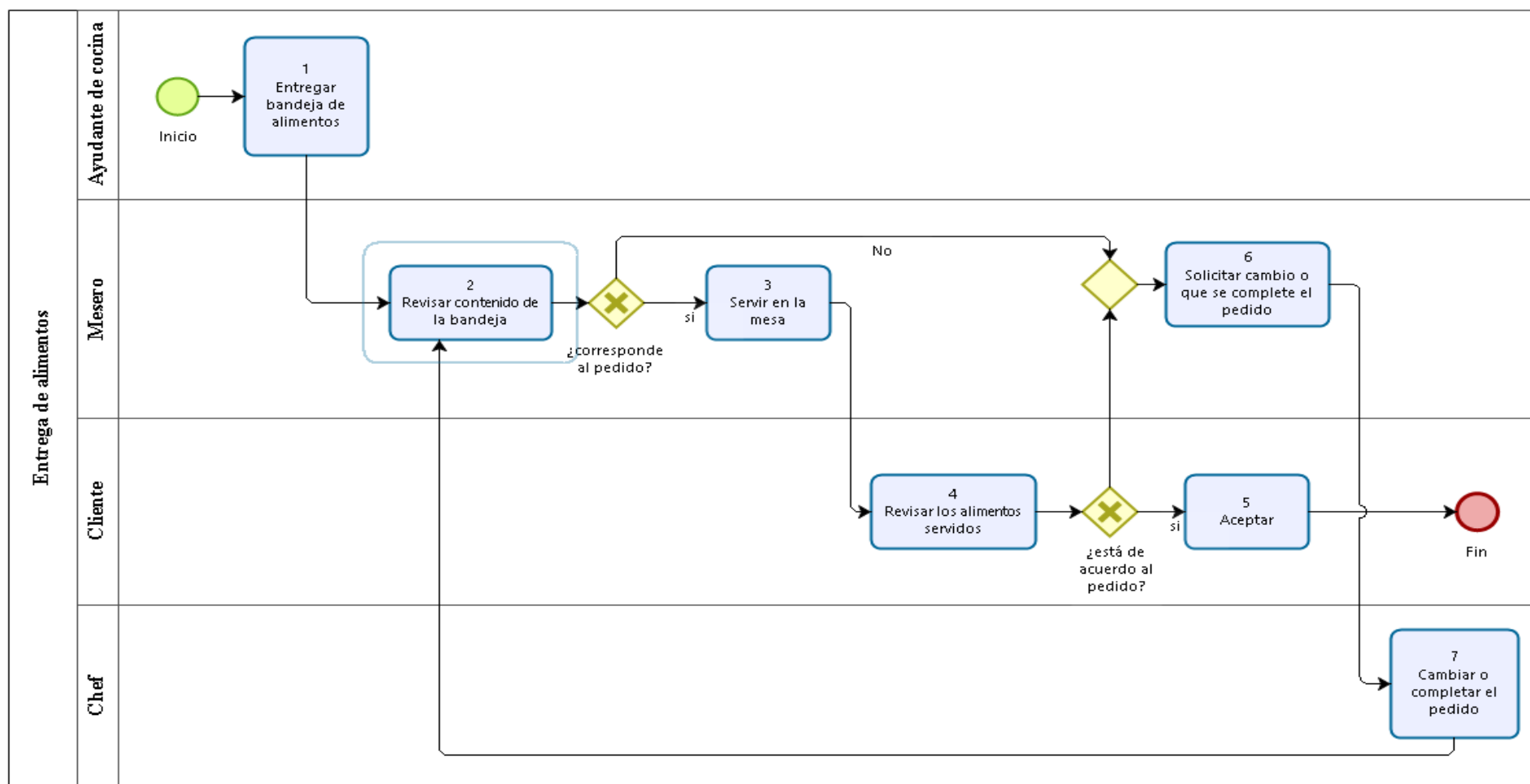
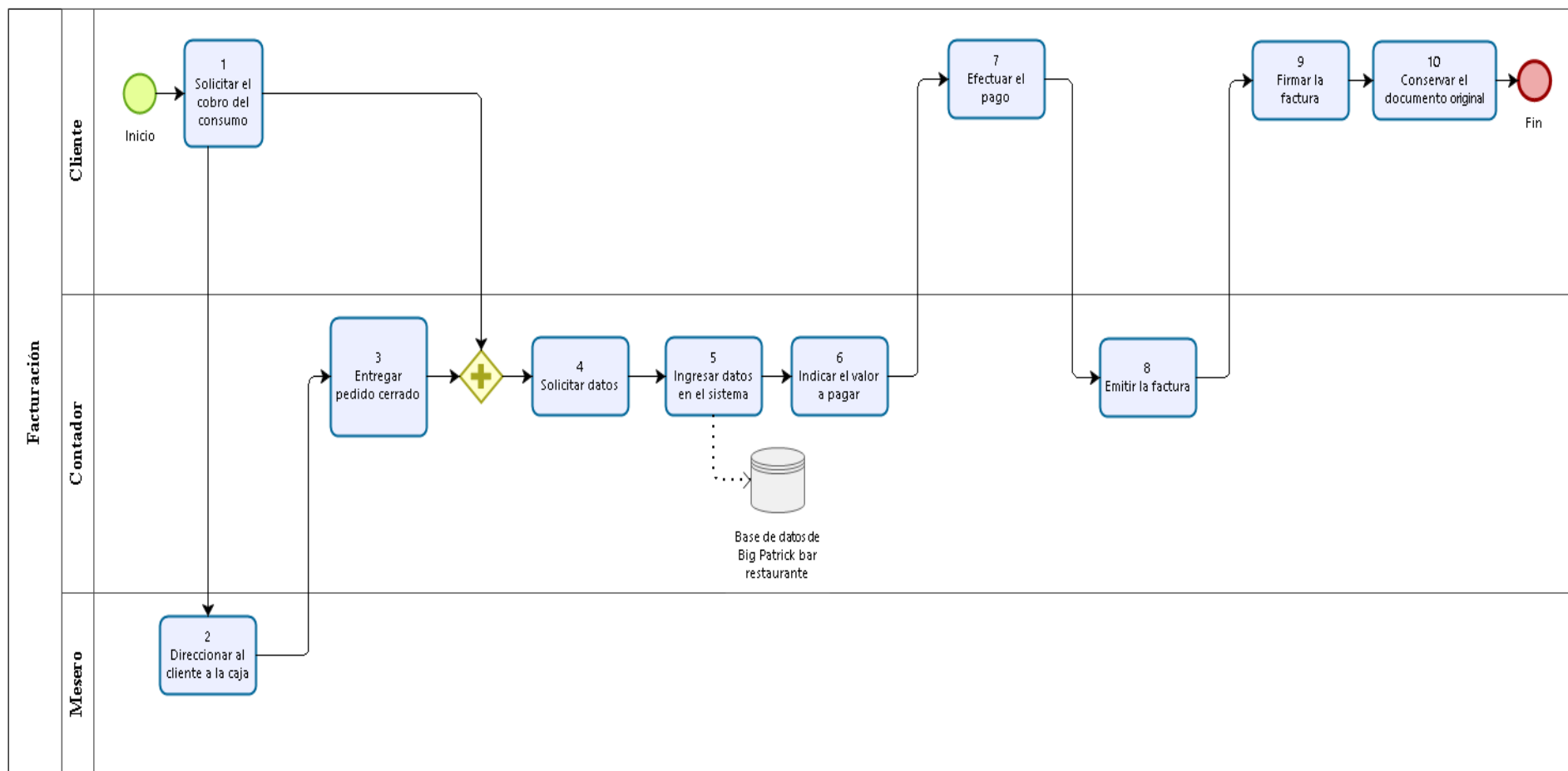


Figura 16. Proceso de entrega de alimentos

Fuente: (Ortiz N. T., 2018)



**Figura 17. Proceso de facturación**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

### 3.4 Medición

Para alcanzar una mejora de los procesos es indispensable realizar la medición de los mismos y conocer su desempeño, esta acción conlleva la centralización de esfuerzos y recursos, por tal motivo los socios de Big Patrick bar restaurante, decidieron enfocarse en los procesos clave del negocio.


Los indicadores de desempeño utilizados para este fin son: satisfacción del cliente, tiempo de entrega de alimentos y tiempo de facturación, adicionalmente se midió el clima laboral para conocer el nivel de satisfacción de los empleados, ya que está directamente relacionado con la calidad del servicio y por ende con la satisfacción del cliente.

#### 3.4.1 *Satisfacción del Cliente.* “Es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa” (Martín, 2016, p.241).


El nivel de satisfacción del cliente no está dado solamente por la calidad de los alimentos que recibe, también está asociado a la experiencia de servicio, desde que ingresa a las instalaciones del negocio hasta que las abandona.

La medición de este indicador se efectuó para las dos líneas de negocio de Big Patrick bar restaurante, utilizando la metodología de encuestas, en formato de cuestionarios escritos, estructurados, con preguntas cerradas, organizadas en cuatro dimensiones que se consideran importantes para el cliente a la hora de buscar el servicio de bar o restaurante, cuyas respuestas son de selección de acuerdo a una escala de Likert de cinco niveles, de esta manera la calificación varía desde mala a excelente y se obtienen respuestas homogéneas que facilitan el análisis de los datos, en la figura 18 se puede observar un ejemplo de encuesta de satisfacción:





## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE



**¡Queremos mejorar nuestra atención!**

Gracias por preferir Big Patrick bar restaurante, necesitamos conocer su opinión sobre el servicio a través del siguiente cuestionario:

Hora de llegada: 12:35

Alimentos	5. Excelente	4. Muy bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
a. La comida es sabrosa		X			
b. El menú es variado		X			
c. La presentación de los platos refleja higiene		X			

Bebidas	5. Excelente	4. Muy bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
a. Existe variedad en bebidas			X		
b. Las bebidas tienen sabor agradable		X			
c. Las bebidas tienen la temperatura adecuada		X			

Instalaciones	5. Excelente	4. Muy bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
a. Las instalaciones son limpias y ventiladas		X			
b. Las instalaciones son cómodas y favorecen un ambiente de entretenimiento		X			
c. La música de fondo es agradable y acorde al concepto del bar restaurante			X		

Servicio	5. Excelente	4. Muy bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
a. La toma de pedido fue ágil y oportuna		X			
b. Los alimentos y bebidas fueron servidos de manera ágil y oportuna		X			
c. La cuenta fue atendida de manera ágil y oportuna		X			
d. El personal es amable y respetuoso			X		

**Comentarios y sugerencias**

Resonar el entretenimiento.

**Figura 18. Encuesta de satisfacción al cliente**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

La encuesta de satisfacción al cliente se efectuó al cien por ciento de clientes, de manera presencial, se incluyó un casillero para el llenado de la hora de llegada, con el propósito de que al realizar el análisis se diferencie el bar del restaurante y se incorporó también una sección abierta para que se expresen libremente comentarios y sugerencias.

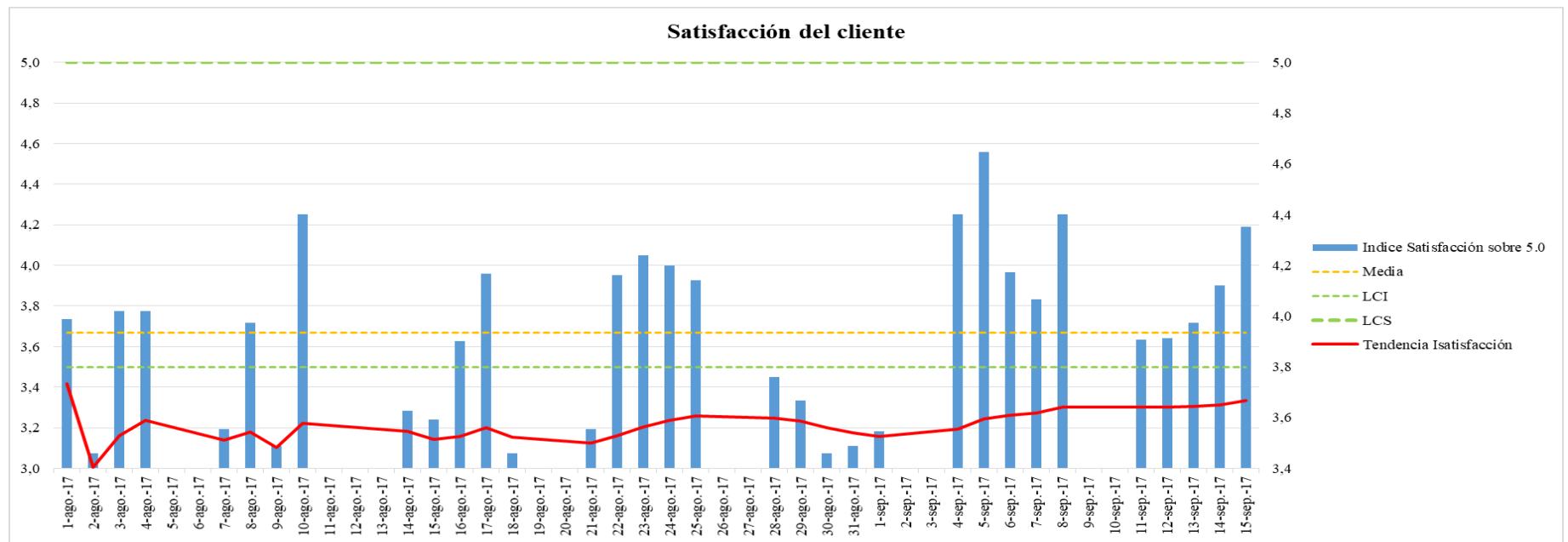
Los socios del negocio consideraron que el mínimo valor aceptable de satisfacción del cliente debe ser 3,5 sobre 5,0 y la meta es incrementarlo gradualmente.

3.4.1.1 *Servicio de restaurante.* Los cuestionarios se realizaron a partir del 01 de agosto de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 15 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante.

A continuación, en la figura 19 se enuncia el indicador utilizado y los valores medidos:

*Isatisfacción = Escala de Likert cinco (5) niveles*

Especificación	3,5		
Promedio	3,6		
Desviación	0,06		
LCS	5,0		
LCI	3,5		
Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	3,9	3,8	3,7
LCIN	3,5	3,5	3,6



**Figura 19. Satisfacción del cliente en servicio de restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

A partir de los resultados mostrados, se tiene un índice de satisfacción del cliente de 3,6 sobre 5,0, que es apenas mayor al valor mínimo aceptable de 3,5 sobre 5,0 establecido por los socios. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora de 3,7, 3,8 y 3,9 siendo 5,0 el valor máximo a alcanzar, los socios de Big Patrick bar restaurante muy motivados optaron por fijarse la meta de 3,9 sobre 5,0 en este índice, valor considerado alcanzable.

3.4.1.2 *Servicio de bar.* Las encuestas se realizaron a partir del 03 de agosto de 2017, considerando un horario de atención de jueves, viernes y sábados, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 23 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. El indicador utilizado es el mismo que para el servicio de restaurante y sus valores constan en la figura 20:

***Isatisfacción = Escala de Likert cinco (5) niveles***

<b>Especificación</b>	3,5
<b>Promedio</b>	3,70
<b>Desviación</b>	0,10
<b>LCS</b>	5,0
<b>LCI</b>	3,5

<b>Descripción</b>	<b>3ds</b>	<b>2ds</b>	<b>1ds</b>
<b>LCSN</b>	4,0	3,90	3,80
<b>LCIN</b>	3,4	3,49	3,59



**Figura 20. Satisfacción del cliente en servicio de bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

A partir de los resultados mostrados, se tiene un índice de satisfacción del cliente de 3,7 sobre 5,0, que es ligeramente superior al valor mínimo aceptable de 3,5 sobre 5,0 establecido por los socios. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora de 3,8, 3,9 y 4,0, siendo 5,0 el valor máximo a alcanzar, los socios del negocio utilizando el mismo criterio que en el restaurante, optaron por fijarse la meta de 4,0 sobre 5,0, este índice, en conjunto con la meta de satisfacción del servicio de restaurante contribuyen al objetivo estratégico de Incrementar la satisfacción del cliente.

3.4.2 *Tiempo de entrega de alimentos.* El tiempo necesario para la prestación del servicio se considera un parámetro de calidad, principalmente cuando el cliente dispone de un tiempo limitado como es el horario de almuerzo, los clientes de Big Patrick bar restaurante en su mayoría son empleados públicos y privados sujetos a los horarios de sus lugares de trabajo, por lo tanto esperan ser atendidos lo más pronto posible.

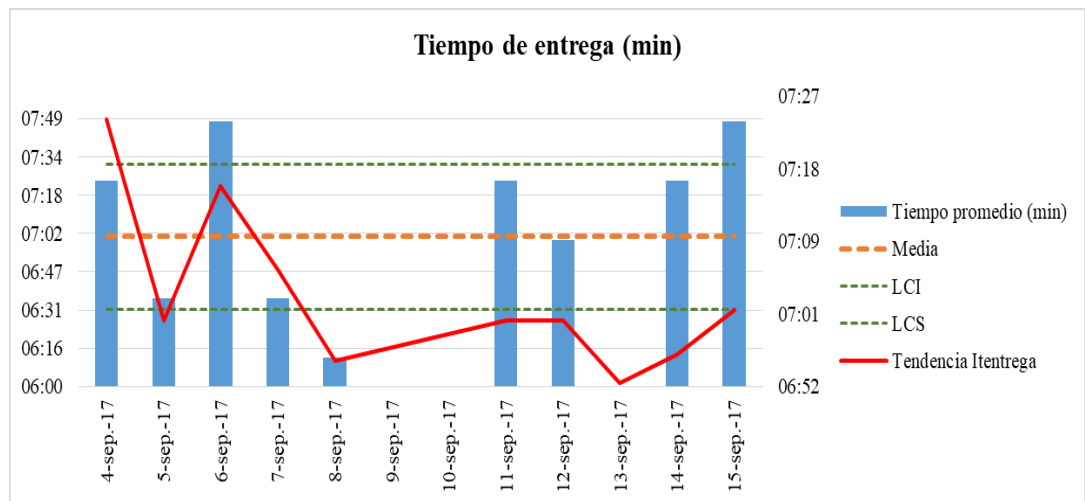
Para la medición de este parámetro se registró el tiempo transcurrido desde la toma de pedido hasta su entrega por mesa, es decir finaliza cuando todos los integrantes de la mesa han recibido sus alimentos y bebidas.

3.4.2.1 *En el servicio de restaurante.* Las mediciones se realizaron a partir del 04 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 15 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. A continuación, en la figura 21 se enuncia el indicador utilizado y los valores medidos:

$$IT_{entrega} = \text{Tiempo real (min)}$$

<b>Promedio</b>	07:01
<b>Desviación</b>	00:10
<b>LCS</b>	07:31
<b>LCI</b>	06:32

<b>Descripción</b>	<b>3ds</b>	<b>2ds</b>	<b>1ds</b>
<b>LCSN</b>	07:31	07:21	07:11
<b>LCIN</b>	06:32	06:42	06:51



**Figura 21. Tiempo de entrega de alimentos en restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

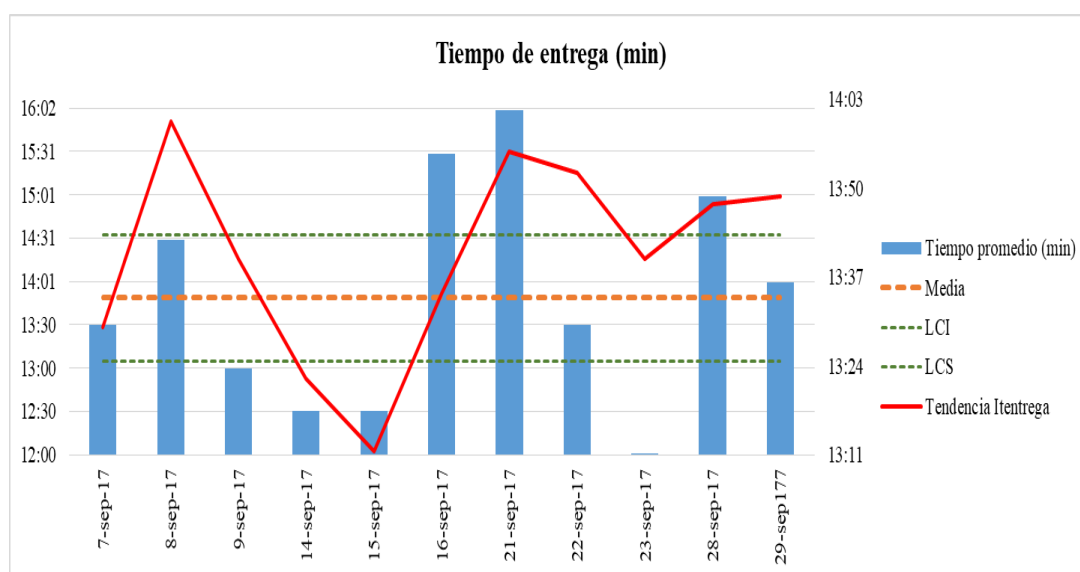
A partir de los resultados mostrados, se tiene un tiempo promedio de entrega de 7:01 minutos. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora en la reducción del tiempo de entrega a 06:51, 06:42 y 06:32 minutos, los socios de Big Patrick bar restaurante optaron por fijarse la meta inicial de 6:32 minutos.

3.4.2.2 *En el servicio de bar.* Las mediciones se realizaron a partir del 07 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de jueves, viernes y sábados, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 29 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. El indicador utilizado en la figura 22 es el mismo que en el numeral 3.4.2.1:

$$ITentrega = Tiempo\ real\ (min)$$

Promedio	13:49
Desviación	00:15
LCS	14:33
LCI	13:05

Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	14:33	14:19	14:04
LCIN	13:05	13:20	13:34



**Figura 22. Tiempo de entrega de alimentos en bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

A partir de los resultados mostrados, se tiene un tiempo promedio de entrega de 13:49 minutos. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora en la reducción del tiempo de entrega a 13:34, 13:20 y 13:05 minutos, los socios de Big Patrick bar restaurante optaron por fijarse la meta inicial de 13:05 minutos.

**3.4.3 Tiempo de facturación.** Es el tiempo transcurrido desde que el cliente se acerca a la caja a pagar su consumo hasta que se le entrega la factura. Al igual que el tiempo de entrega de alimentos, para el cliente es importante que este proceso sea rápido ya que la suma de ambos determina el tiempo total de servicio, están asociados a la calidad percibida y contribuyen al objetivo estratégico de Mejorar la atención al cliente.

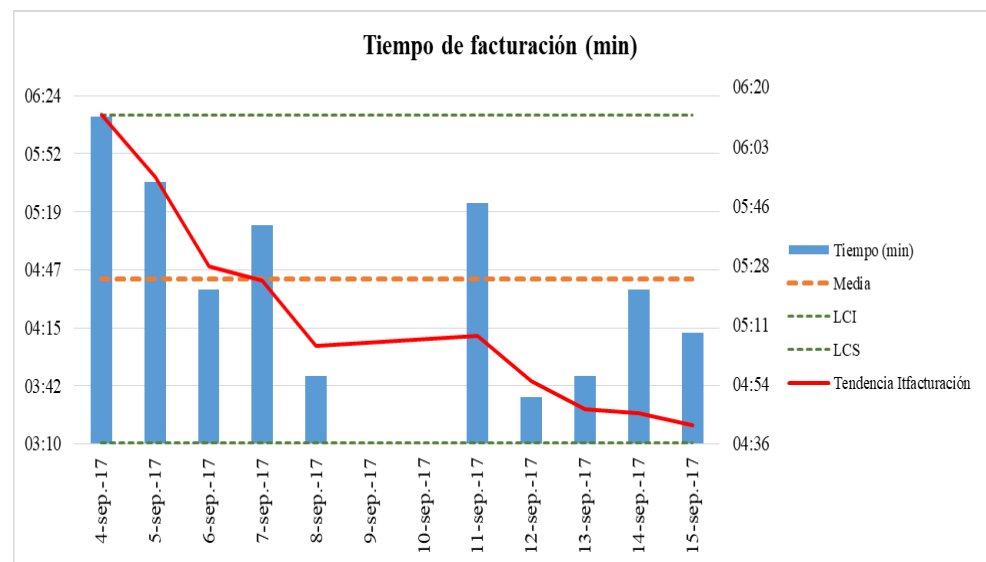
**3.4.3.1 En el servicio de restaurante.** Las mediciones se realizaron a partir del 04 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 15 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. A continuación, en la figura 23 se enuncia el indicador utilizado y los valores medidos:



$$IT_{facturación} = \text{Tiempo real (min)}$$

Promedio	04:42
Desviación	00:30
LCS	06:13
LCI	03:11

Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	06:13	05:43	05:12
LCIN	03:11	03:41	04:12



**Figura 23. Tiempo de facturación en restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

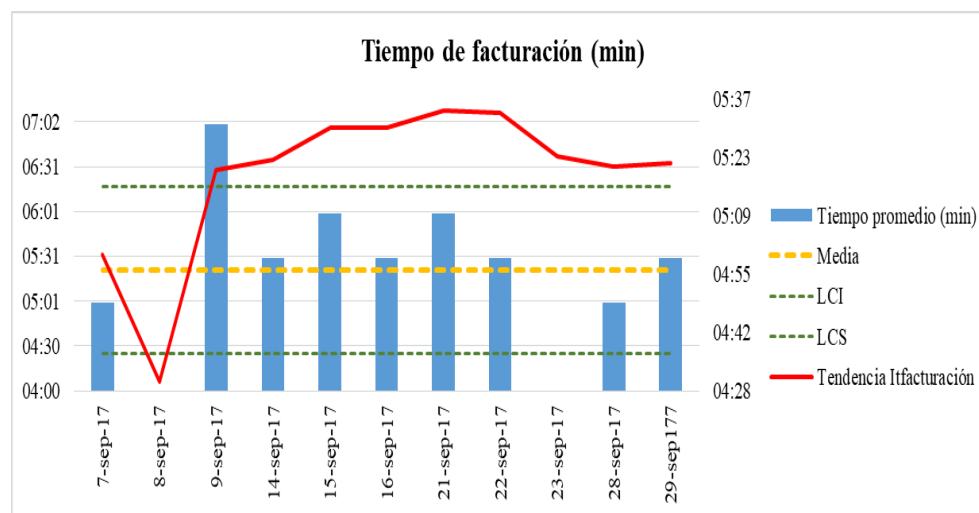
A partir de los resultados mostrados, se tiene un tiempo promedio de facturación de 04:42 minutos. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora en la reducción del tiempo de facturación a 04:12, 03:41 y 03:11 minutos, los socios de Big Patrick bar restaurante optaron por fijarse la meta inicial de 03:11 minutos.

3.4.3.2 *En el servicio de bar.* Las mediciones se realizaron a partir del 07 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de jueves, viernes y sábados, para establecer la línea base se tomó la información hasta el 29 de septiembre de 2017, en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. El indicador utilizado es el mismo que en 3.4.3.1 y se observa en la figura 24:

$$IT_{facturación} = \text{Tiempo real (min)}$$

<b>Promedio</b>	05:22
<b>Desviación</b>	00:19
<b>LCS</b>	06:18
<b>LCI</b>	04:26

<b>Descripción</b>	<b>3ds</b>	<b>2ds</b>	<b>1ds</b>
<b>LCSN</b>	06:18	05:59	05:41
<b>LCIN</b>	04:26	04:44	05:03




**Figura 24. Tiempo de facturación en bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)


Según los resultados mostrados, se tiene un tiempo promedio de facturación de 05:22 minutos. La tendencia presentada permite establecer metas de mejora en la reducción del tiempo de facturación a 05:03, 04:44 y 04:26 minutos, los socios de Big Patrick bar restaurante optaron por fijarse la meta inicial de 04:26 minutos.

- 3.4.4 *Clima laboral.* Según Bordas (2016), es el contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y en consecuencia al desempeño de la organización.

Para la medición de este indicador se utilizó la metodología de encuestas, en formato de cuestionarios escritos, estructurados, con preguntas cerradas, de acuerdo a la información que los socios de Big Patrick bar restaurante consideran relevante para el buen funcionamiento del negocio, con respuestas de selección de acuerdo a una escala de Likert de cuatro niveles, para eliminar la posibilidad de respuestas neutras, por lo tanto varía desde totalmente en desacuerdo a muy de acuerdo, un ejemplo se incluye en la figura 25:



## QUEREMOS QUE TE SIENTAS A GUSTO EN EL TRABAJO



Por favor, llene el cuestionario, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa.  
Esta encuesta es anónima.

Pregunta	5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
Conoce el código ético y de conducta de Big Patrick bar restaurante			✓	
Tiene claras sus tareas y responsabilidades		✓		
Recibe formación o capacitación para actualizar los conocimientos de su trabajo			✓	
Recibió información clara y oportuna sobre sus condiciones salariales		✓		
Las condiciones de ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con normalidad		✓		
Dispone de materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo		✓		
Su espacio de trabajo es limpio, ordenado y seguro		✓		
Mantiene una buena relación con su jefe		✓		
Mantiene una buena relación con sus compañeros			✓	
Recibe evaluaciones sobre su desempeño				✓

**Sugerencias**


**Figura 25. Encuesta de clima laboral**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Antes de realizar las encuestas se reunió al personal para explicarles el motivo de esta actividad, se les indicó que los cuestionarios son anónimos y que es muy importante que la información sea veraz, se consideró a todos los empleados exceptuando los accionistas, también se incorporó una sección abierta para que se expresen sugerencias.

Los socios del negocio consideraron que el índice de satisfacción de sus empleados debía ser mínimo de 3,0 sobre 4,0 y la meta es el incremento del mismo. Las encuestas se efectuaron a inicios del mes de septiembre de 2017 en las condiciones normales de prestación de servicios de Big Patrick bar restaurante. A continuación se enuncia el indicador utilizado y los valores obtenidos constan en la tabla 17:

***ICLABORAL = Escala de Likert cuatro (4) niveles***

**Tabla 17. Resultado encuesta clima laboral**

EMPLEADO	PREGUNTA										MEDIA	MEDIA TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	4	2	4	4	4	4	4	2	1	2,48	2,50
2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2,40	
3	2	4	2	4	4	4	4	4	1	2	2,48	
4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2,64	

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Según los resultados tabulados, se tiene un valor de 2,5 sobre 4,0, mismo que se encuentra por debajo del mínimo esperado los socios.

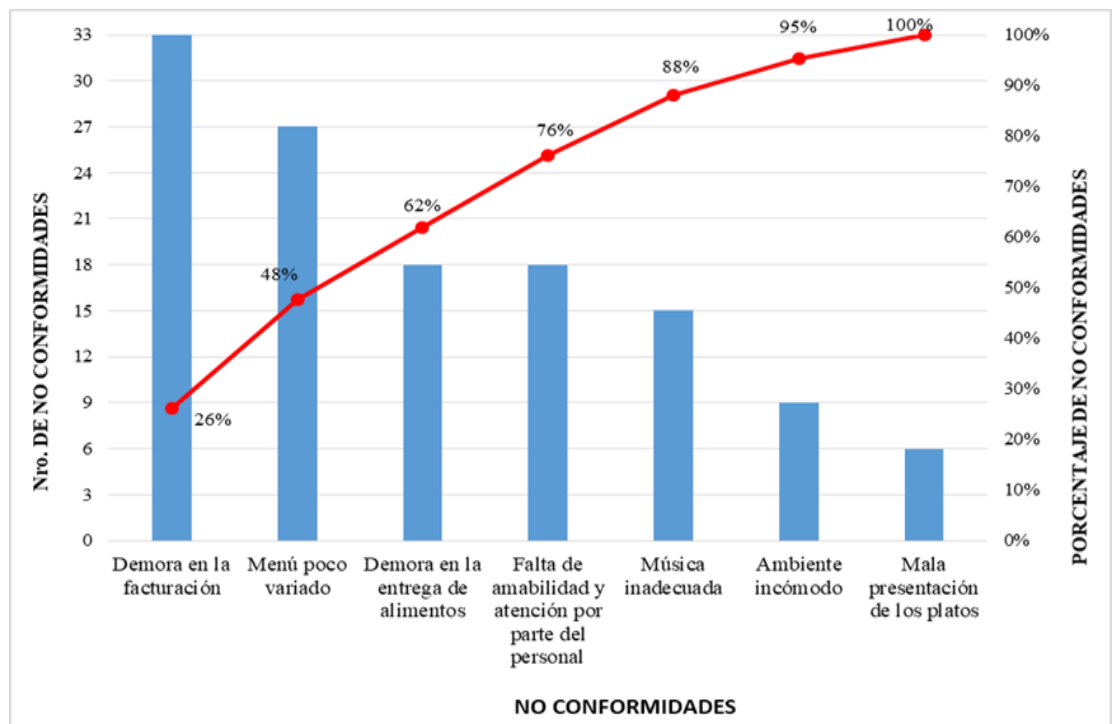
## **4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

En este capítulo se analizarán los procesos clave, con la ayuda de herramientas de diagnóstico que permitan identificar no conformidades y oportunidades de mejora, para definir propuestas simples pero cuya aplicación incremente la eficiencia y desempeño de Big Patrick bar restaurante.

### **4.1 No conformidades en los procesos**

4.1.1 *Metodología utilizada.* El análisis de las encuestas de satisfacción efectuadas a los clientes y de clima laboral realizadas a los empleados proporciona la información base para la identificación de las principales no conformidades en los procesos de realización, para lo cual se utilizará el diagrama de Pareto, que es una herramienta de calidad que contribuirá a ilustrar y ordenar las situaciones que necesitan ser atendidas.

4.1.2 *Restaurante.* En la figura 26 se muestra el diagrama de Pareto aplicado al servicio de restaurante:



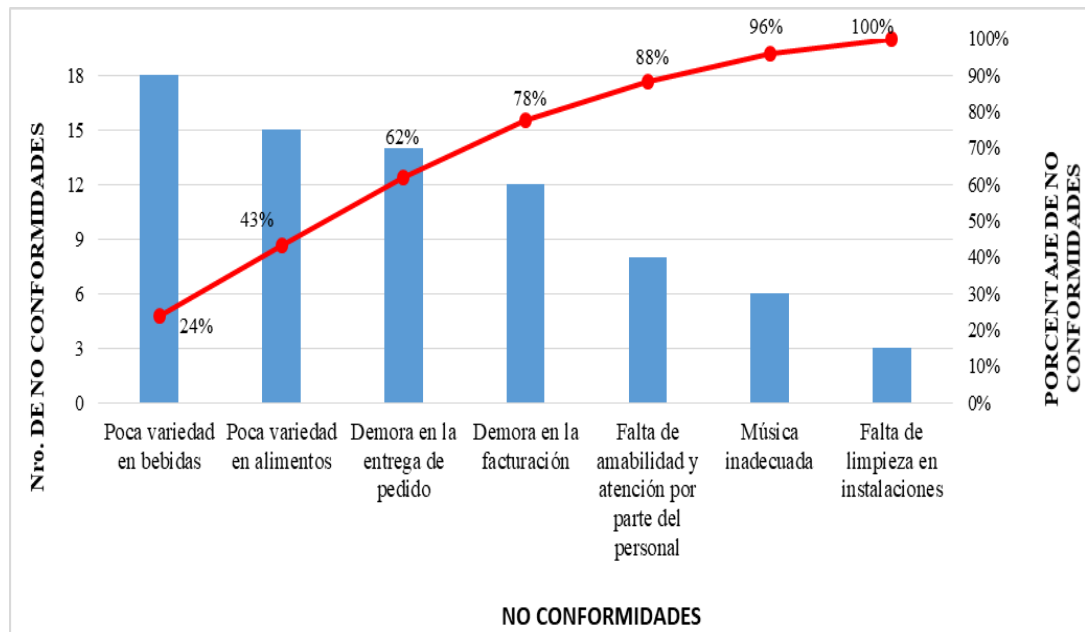
**Figura 26. Pareto de no conformidades en restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

La no conformidad (NC) que presenta una mayor frecuencia es la demora en la facturación, encontrándose 33 quejas de este tipo, seguido por un menú poco variado con una frecuencia de 27 y el tercer lugar es compartido por la demora en la entrega de alimentos y la falta de amabilidad y atención del personal con 18 quejas.

El porcentaje acumulado de las NC mencionadas es 76%, lo que indica que en éstas subyace la mayor parte de los problemas, por lo tanto se debe buscar las causas que las ocasionan a fin de emprender acciones que mitiguen los efectos negativos presentados en la satisfacción del cliente.

4.1.3 *Bar.* En la figura 27 se muestra el diagrama de Pareto aplicado al servicio de bar:



**Figura 27. Pareto de no conformidades en bar**

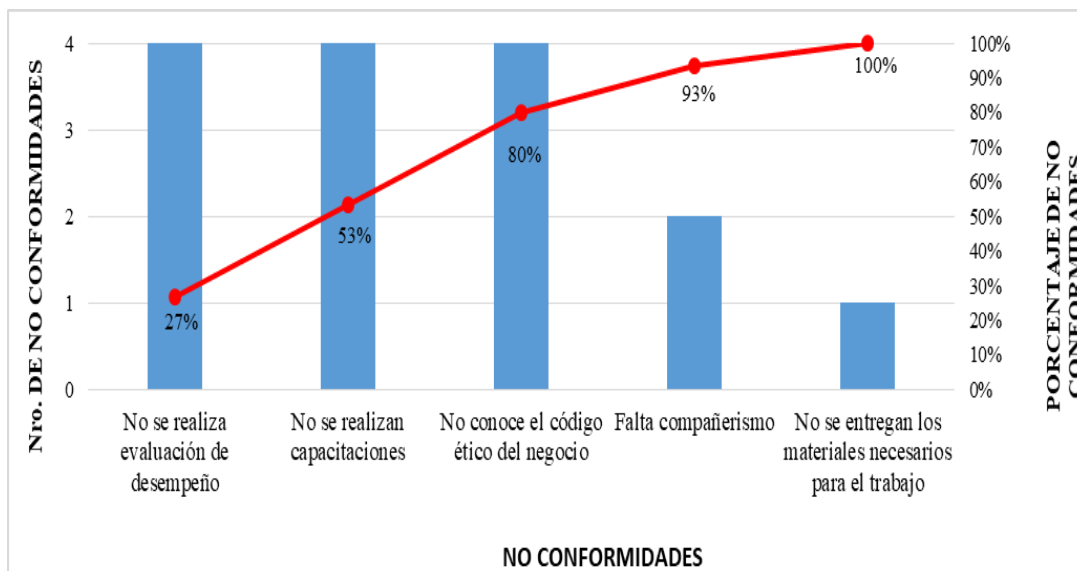
**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

La NC que presenta una mayor frecuencia es la poca variedad de bebidas, encontrándose 18 quejas de este tipo, seguido por poca variedad de alimentos con una frecuencia de 15, en tercer lugar se tiene demora en la entrega de pedido con 14 quejas y en cuarto lugar está demora en la facturación con 12.

El porcentaje acumulado de las NC mencionadas es 78%, lo que indica que en éstas subyace la mayor parte de los problemas, por lo tanto se debe buscar las causas que las ocasionan a fin de emprender acciones que mitiguen los efectos negativos presentados en la satisfacción del cliente.



4.1.4 *Clima laboral.* En la figura 28 se muestra el diagrama de Pareto aplicado al ambiente laboral:



**Figura 28. Pareto de no conformidades en clima laboral**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

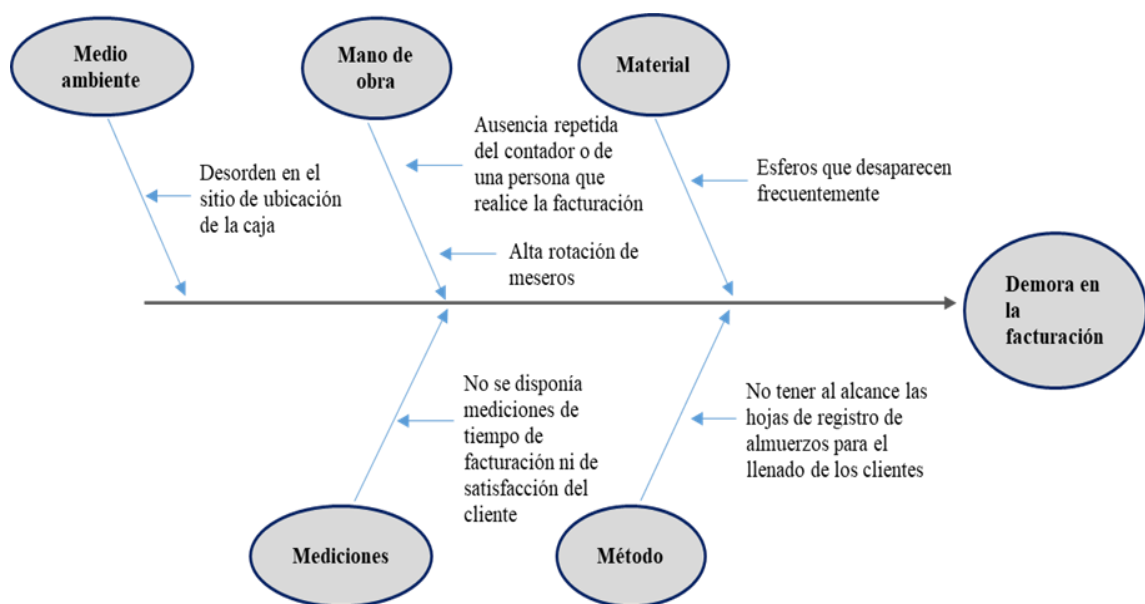
Las NC que presentan una mayor frecuencia son: no se realiza evaluación de desempeño, no se realizan capacitaciones y no conoce el código ético del negocio encontrándose 4 quejas de este tipo por cada NC, seguido por falta de compañerismo.

El porcentaje acumulado de las tres primeras NC suma el 80%, lo que indica que inicialmente para estas se deben buscar las causas que las ocasionan a fin de emprender acciones que mitiguen los efectos negativos presentados en la satisfacción de los empleados.

## 4.2 Oportunidades de mejora

4.2.1 *Metodología Utilizada.* Para el análisis de las oportunidades de mejora o no conformidades se utilizará la herramienta de calidad conocida como diagrama causa-efecto o de Ishikawa, de esta manera se pueden buscar las causas de las no conformidades más recurrentes en los servicios de restaurante y bar, el beneficio de este tipo de análisis radica en que se puede ver cada problema desde diferentes perspectivas como son: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria o equipos, medición y medio ambiente, evitando el error de buscar causas “obvias” y que no se constituyen en una solución real.

4.2.2 *Restaurante.* En la figura 29 se muestra el análisis causa-efecto para la NC de “demora en la facturación”, esta misma acción se realizó para las otras NC que presentan mayor frecuencia, como son: menú de almuerzos poco variado, demora en la entrega de alimentos y falta de amabilidad y atención por parte del personal; sin embargo, los diagramas de las mismas se indican en el Anexo 1.



**Figura 29. Análisis causa efecto de demora en la facturación**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Luego de identificadas las causas, es fundamental encontrar la causa raíz, para posteriormente definir soluciones que ataquen las no conformidades desde su origen, pero supeditadas a la disponibilidad de recursos y criterio de prioridad de parte de los socios de Big Patrick bar restaurante.

Se llevó a cabo un taller con los socios del negocio, quienes determinaron que la causa raíz de la demora en la facturación es: ausencia repetida del contador o de una persona que realice la facturación.

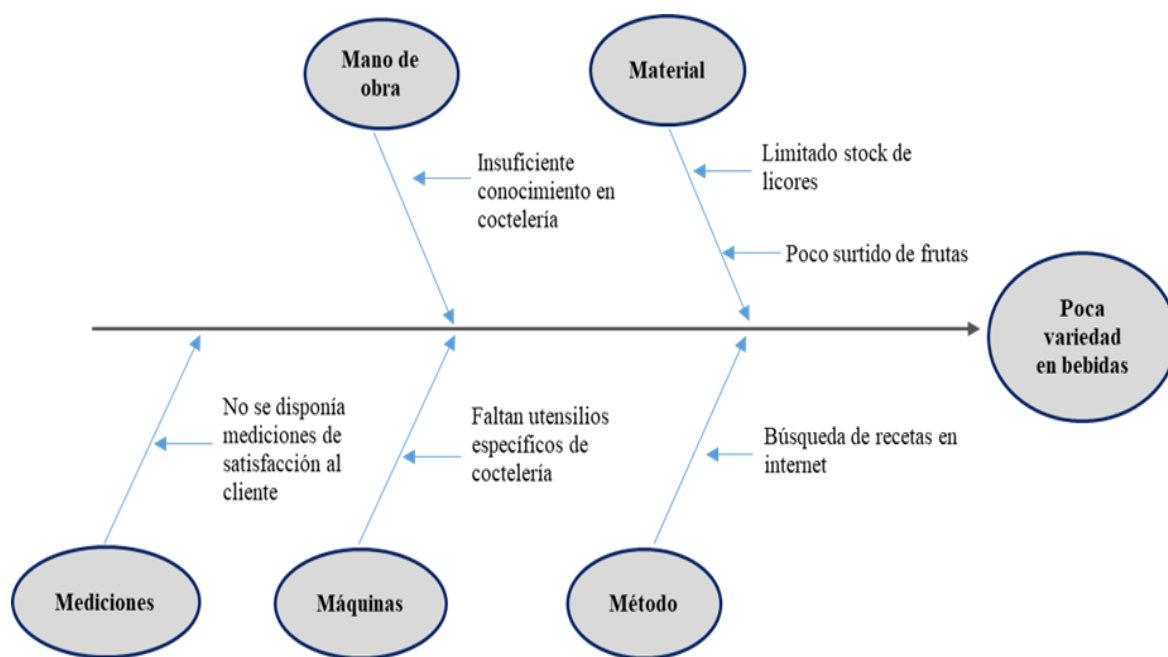
En la tabla 18 se presentan los resultados del taller efectuado, donde se describieron las NC del servicio de restaurante que más quejas acumulan, con su respectiva causa raíz:

**Tabla 18. Causa raíz de no conformidades en restaurante**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ
Demora en la facturación	Ausencia repetida del contador o de una persona que realice la facturación
Menú de almuerzos poco variado	No se realiza planificación semanal del menú
Demora en la entrega de alimentos	Improvisación en la distribución de las tareas de preparación de alimentos
Falta de amabilidad y atención por parte del personal	No se realiza inducción al nuevo personal

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

4.2.3 *Bar*. En la figura 30 se muestra el análisis causa-efecto para la NC de “poca variedad en bebidas”, esta misma acción se realizó para las otras NC que presentan mayor frecuencia, como son: poca variedad en alimentos, demora en la entrega de pedido y demora en la facturación, los diagramas de las mismas se indican en el Anexo 2.



**Figura 30. Análisis causa efecto de poca variedad en bebidas**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

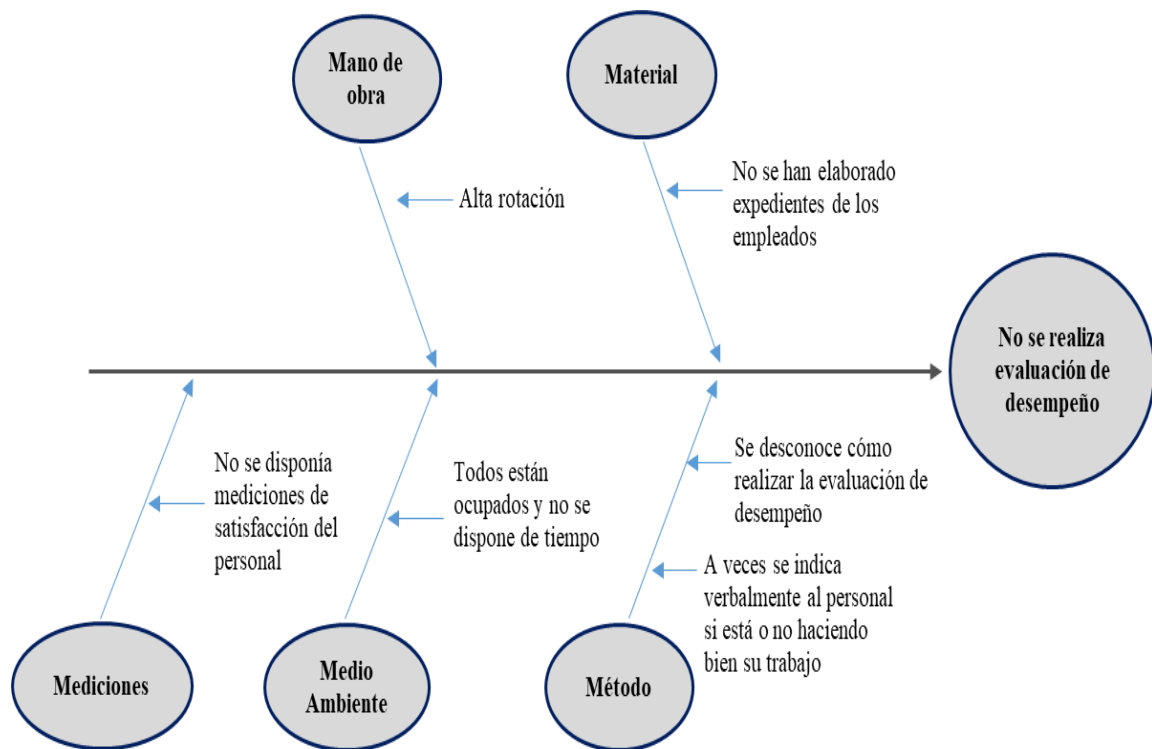
En el taller llevado a cabo con los socios del negocio se determinó que la causa raíz de la poca variedad en bebidas es: insuficiente conocimiento en coctelería. A continuación, en la tabla 19 se presentan los resultados del taller, donde se describieron las NC del servicio de bar que más quejas acumulan, con su respectiva causa raíz:

**Tabla 19. Causa raíz de no conformidades en bar**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ
Poca variedad en bebidas	Insuficiente conocimiento en coctelería
Poca variedad en alimentos	No se aplica benchmarking a negocios con servicios similares
Demora en la entrega de pedido	Improvisación en la distribución de las tareas de preparación de alimentos
Demora en la facturación	El cliente proporciona sus datos verbalmente en caja y la música no permite tener una audición adecuada

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

4.2.4 *Clima laboral.* En la figura 31 se muestra el análisis causa-efecto para la NC “no se realiza evaluación de desempeño”, esta misma acción se realizó para las otras NC que presentan mayor frecuencia, como son: no se realizan capacitaciones y no conoce el código ético del negocio, los diagramas de las mismas se indican en el Anexo 3.



**Figura 31. Análisis causa efecto de no se realiza evaluación de desempeño**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

En el taller llevado a cabo con los socios del negocio se determinó que la causa raíz de no se realiza evaluación de desempeño es: verbalmente se indica al personal si está o no haciendo bien su trabajo.

La tabla 20 presenta los resultados del taller, donde se describieron las NC del clima laboral que más quejas acumulan, con su respectiva causa raíz:

**Tabla 20. Causa raíz de no conformidades en clima laboral**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ
No se realiza evaluación de desempeño	A veces se indica verbalmente al personal si está o no haciendo bien su trabajo
No se realizan capacitaciones	Se pensó que no era necesario
No conoce el código ético del negocio	Los dueños no consideraron importante definir y establecer formalmente el código ético del negocio

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

### 4.3 Propuesta de mejora

En Big Patrick bar restaurante se necesita implantar una filosofía de mejoramiento continuo, que le permita mejorar sus procesos y eliminar mudas, aumentando de esta manera la calidad de sus servicios, pero sin que se requiera mayor inversión.

En relación a las oportunidades de mejora identificadas en el numeral 4.2, las mudas o desperdicios que deben eliminarse están relacionadas con procesos y tiempos de espera, por este motivo las soluciones implementadas se enfocarán al tratamiento de las causas raíz y así corregir y disminuir las no conformidades.

- Procesos

Partiendo de que el bar restaurante no tenía identificados, definidos y formalmente establecidos sus procesos, por su característica de emprendimiento, la elaboración del modelo de gestión por procesos incorporado en el capítulo 3, se constituye en sí mismo una estrategia de mejora.

Las oportunidades de mejora determinadas para los procesos clave del negocio que no se realizan de manera eficiente o cuyas actividades se llevan a cabo de manera incompleta o existen omisiones corresponden a:

En restaurante: Menú de almuerzos poco variado, falta de amabilidad y atención por parte del personal.

En bar: Poca variedad en bebidas, poca variedad en alimentos.

- Tiempos de espera

Esta muda se presenta en la entrega de alimentos y en la facturación, se identificó tanto en el servicio de restaurante como en el de bar.

4.3.1 *Metodología utilizada.* Posterior al taller donde se identificaron las causas raíz de las NC, se llevó a cabo una reunión con los socios para definir y priorizar las soluciones a ejecutarse, mismas que debían enmarcarse en la restricciones de tiempo y recursos de los que dispone el negocio, que se encuentra en una etapa de crecimiento inicial.

4.3.2 *Restaurante.* La tabla 21 es una ampliación de la tabla 18, se describen las NC del servicio de restaurante que más quejas acumulan, su respectiva causa raíz y las acciones de solución acordadas:

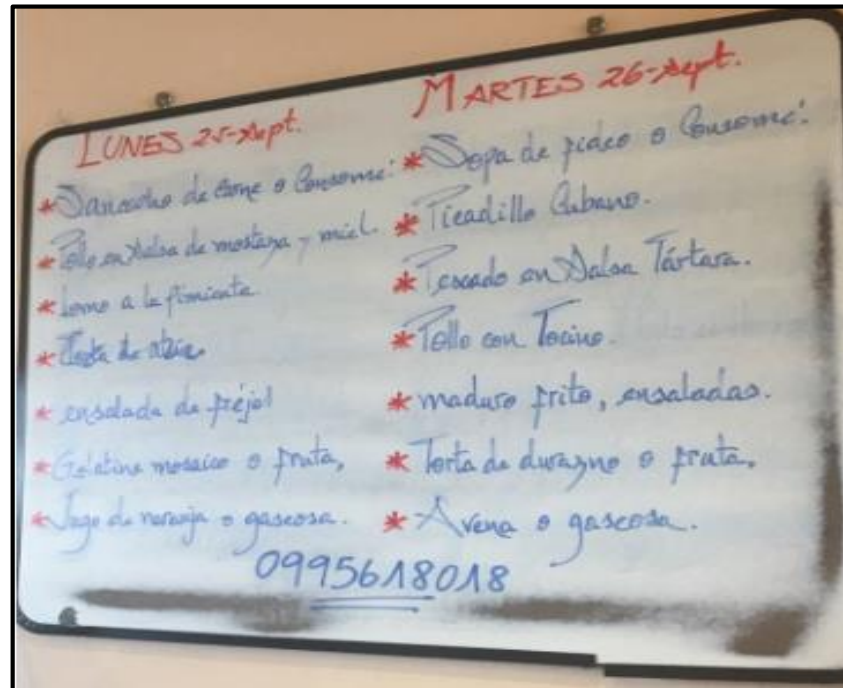


**Tabla 21. Soluciones para no conformidades en restaurante**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
Demora en la facturación	Ausencia repetida del contador o de una persona que realice la facturación	En las horas pico que van desde las 12:30 hasta las 14:00 pm, el mesero se hará ayudar por el misceláneo en la atención de las mesas para que en ausencia del contador pueda realizar también la facturación.
Menú de almuerzos poco variado	No se realiza planificación semanal del menú	Los días sábados se realizará el inventario de frutas, verduras, carnes, condimentos, etc, para con esos insumos planificar el menú de la semana y adquirir los faltantes.
Demora en la entrega de alimentos	Improvisación en la distribución de las tareas de preparación de alimentos	Definir formalmente las tareas que serán efectuadas por el chef y las que serán de responsabilidad del ayudante de cocina
Falta de amabilidad y atención por parte del personal	No se realiza inducción al nuevo personal	Realizar inducciones al nuevo personal para que se familiaricen con las políticas, valores, misión, visión y objetivos de Big Patrick bar restaurante

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

- Las ausencias del contador se deben a que este socio tiene una empresa de seguridad y durante el día su tiempo se divide en los dos establecimientos, en la noche no se tiene este inconveniente. La solución se implementó a partir del 18 de septiembre de 2017.
- Adicionalmente a las soluciones indicadas, se colocó en la pared de entrada del restaurante una pizarra en la que se incluye: el menú del día, del siguiente día y el número de celular al que deberán hacerse los pagos con dinero electrónico desde el teléfono móvil, para los clientes que deseen esta modalidad, con la intención de disminuir el tiempo que transcurre entre que los clientes preguntan, realizan la transacción y esperan el código del sistema electrónico de que el pago se realizó correctamente. También es importante recalcar que no existe monto mínimo establecido para el pago con tarjeta de débito.



**Figura 32. Pizarra de menú diario de almuerzos**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

4.3.3 *Bar*. La tabla 22 es una ampliación de la tabla 19, se describen las NC del servicio de bar que más quejas acumulan, su respectiva causa raíz y las acciones de solución acordadas:

**Tabla 22. Soluciones para no conformidades en bar**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
Poca variedad en bebidas	Insuficiente conocimiento en coctelería	Solicitar un pasante con conocimientos de bartender para colaboración en preparación de bebidas, en base a acuerdo con la facultad de gastronomía de UDLA para la recepción de pasantes.
Poca variedad en alimentos	No se aplica benchmarking a negocios con servicios similares	Investigar en las páginas de facebook e instagram de otros bares de la ciudad de Quito la oferta de "picaditas" que disponen, darle el "toque" del Chef e incrementar gradualmente el menú de Big Patrick bar restaurante
Demora en la entrega de pedido	Improvisación en la distribución de las tareas de preparación de alimentos	Definir formalmente las tareas que serán efectuadas por el chef y las que serán de responsabilidad del ayudante de cocina
Demora en la facturación	El cliente proporciona sus datos verbalmente en caja y la música no permite tener una audición adecuada	Solicitar al mesero que inmediatamente tomado el pedido entregue un papel en blanco en la mesa, para el llenado de los datos de la factura y que el cliente lo presente en caja al momento de pagar

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

- Con la ayuda del bartender que realizó una pasantía de tres meses en Big Patrick bar restaurante, de octubre a diciembre de 2017, se trabajó en la búsqueda de nuevos ingredientes para el desarrollo de micheladas de sabores distintos a los ya conocidos: limón y maracuyá, para dar paso a la jamaica y al mango que ha tenido gran acogida, principalmente en el género femenino.
- Con las hamburguesas ocurre algo similar a lo anterior, desde octubre de 2017 se incorporó al menú original de hamburguesas, la nueva “Pulled pork burger”, en su versión simple y doble, acompañada de salsas tradicionales y una nueva salsa de creación del Chef.

En relación a las “picaditas”, como resultado del benchmarking efectuado, la oferta de nachos es común en la mayoría de establecimientos, por esto Big Patrick bar restaurante decidió incorporarlo en su carta del bar, pero con la variante de que el plato se compone de tres tipos de nachos, 2 tipos de topping, y la salsa de creación del Chef.

4.3.4 *Clima laboral.* La tabla 23 es una ampliación de la tabla 20, se describen las NC del clima laboral que más quejas acumulan, su respectiva causa raíz y las acciones de solución acordadas:

**Tabla 23. Soluciones para no conformidad en clima laboral**

OPORTUNIDAD DE MEJORA O NC	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
No se realiza evaluación de desempeño	A veces se indica verbalmente al personal si está o no haciendo bien su trabajo	Una vez al año el socio mayoritario se reunirá con cada uno de los empleados para hablar con ellos directamente, acerca de sus responsabilidades.
No se realizan capacitaciones	Se pensó que no era necesario	Elaborar un plan de capacitaciones para implementación a partir del 2018, situación que será comunicada al personal.
No conoce el código ético del negocio	Los dueños no consideraron importante definir y establecer formalmente el código ético del negocio	Realizar inducciones al nuevo personal para que se familiaricen con las políticas, valores, misión, visión y objetivos de Big Patrick bar restaurante

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

- La intención de la reunión es obtener información de forma bilateral, ya que a más de hablar con cada uno de los empleados sobre sus responsabilidades se les retroalimenta sobre los aspectos positivos de su desempeño y las oportunidades de mejora sobre las que deben trabajar, imperativamente se llevará a cabo una vez al año y no sólo a veces como se hacía, tratando de

fomentar un ambiente seguro y que no se sientan controlados. La primera reunión de este tipo se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2017.

- El plan de capacitaciones está previsto iniciar en el segundo semestre del año 2018, se reunió al personal para darles este comunicado y que conozcan que sus opiniones obtenidas a través de la encuesta de clima laboral fueron tomadas en cuenta por los socios.
- El desarrollo de muchas de las actividades de la planificación estratégica de Big Patrick bar restaurante se realizó con la colaboración de los empleados, cuando fue concluida también se socializó con ellos el direccionamiento que tomaría el negocio.

#### **4.4 Medición**

En el numeral 3.4 se realizó la medición del desempeño de los procesos clave del negocio, con la ayuda de sus respectivos indicadores, tal y como eran efectuados, a fin de establecer la línea base que serviría de referencia para señalar hacia donde deberían dirigirse las acciones de mejora.

El seguimiento y medición de los procesos son actividades continuas, por lo tanto se han venido efectuando desde el 01 de agosto de 2017, fecha en la que se iniciaron las encuestas de satisfacción al cliente y la medición de tiempos de entrega y facturación; sin embargo, para el clima laboral no ocurre de la misma manera, se disponen únicamente dos mediciones, efectuadas antes y después de las acciones de mejora.

La importancia de esta sección radica en conocer la influencia de la implementación de las soluciones, de manera que al compararlas con la línea base se obtenga información del cumplimiento de las metas, definidas en la planificación estratégica y por ende determinar que tanto se ha logrado alcanzar los objetivos.

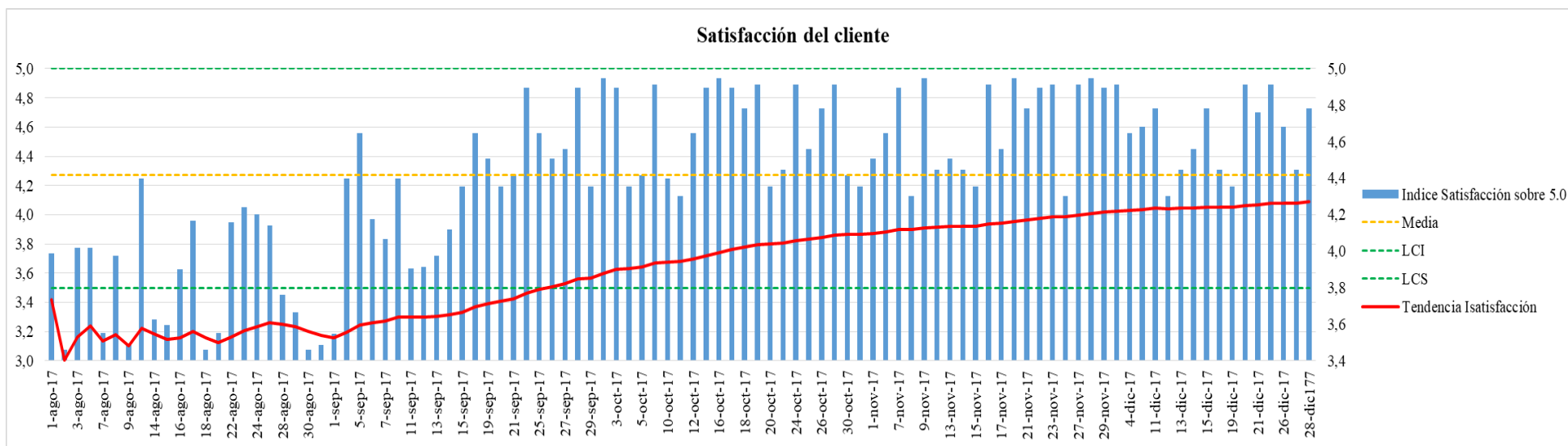
#### 4.4.1 *Satisfacción del cliente*

4.4.1.1 *Servicio de restaurante.* Los cuestionarios se realizaron a partir del 01 de agosto de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para efectos de este trabajo de investigación se analizó la información recopilada hasta el 28 de diciembre de 2017.

Como se manifestó en el numeral 3.4.1.1 los socios del negocio consideraron que el mínimo valor aceptable de satisfacción del cliente debe ser 3,5 sobre 5,0 y según la tendencia de los valores medidos, optaron por fijarse la meta de 3,9 sobre 5,0. Los resultados del incremento de la satisfacción del cliente se presentan en la figura 33:

Especificación	3,5		
Promedio	4,3		
Desviación	0,3		
LCS	5,0		
LCI	3,5		
B	1,5		
cp	0,92		
cpks	0,89		
cpki	0,94		
Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	5,0	4,8	4,5
LCIN	3,5	3,7	4,0

*Isatisfacción = Escala de Likert cinco (5) niveles*



**Figura 33. Satisfacción del cliente en servicio de restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

En el período que va desde el 01 de agosto al 01 de septiembre de 2017 existieron valores fuera del límite de control inferior, lo que indica que el índice de satisfacción del cliente no cumple con la especificación de ser mayor a 3,5; no obstante en los meses posteriores se observa que el proceso está controlado, pues los valores se ubican dentro de los límites de control.

El valor de la capacidad del proceso  $cp=0,92$ , muestra que el proceso no es capaz, no obstante como se menciona en el párrafo precedente ha alcanzado a estabilizarse en los últimos meses y es cercano a 1,0. El  $cpks < cpki$  refleja que es asimétrico por abajo, ya que han existido clientes cuyas calificaciones no han sido satisfactorias.

Con relación al objetivo de Incrementar la satisfacción del cliente cuya meta es 3,9, se puede observar un aumento de 3,7 a 4,7 con una media de 4,3, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas ayudaron no sólo al cumplimiento sino que se ubican encima del valor meta.

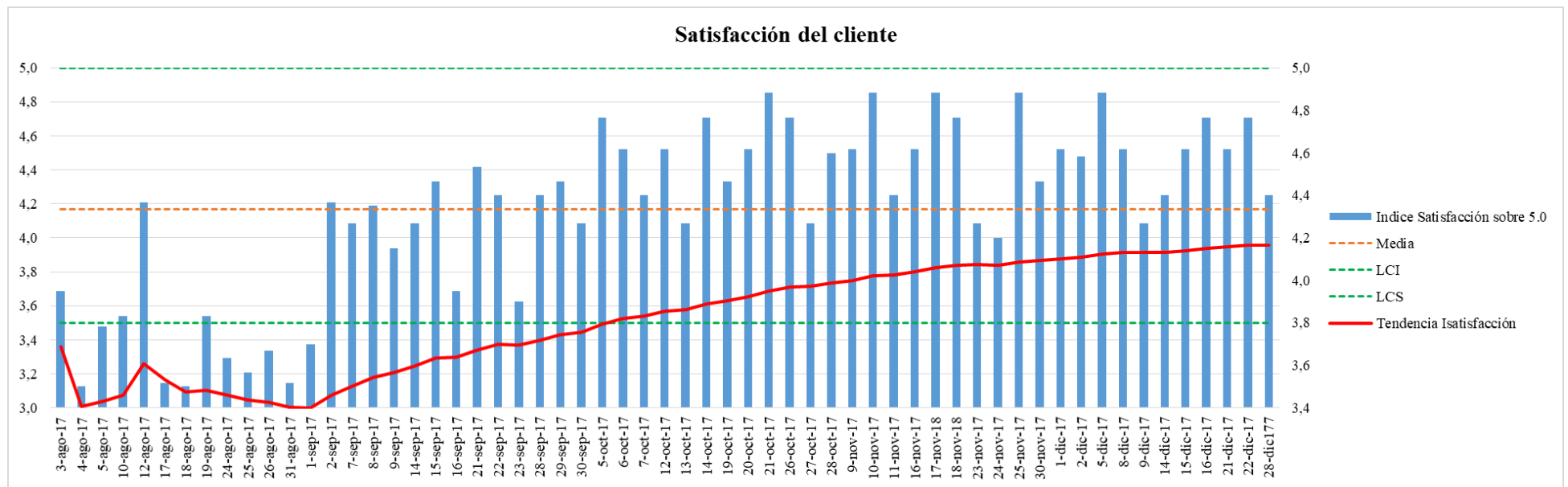
4.4.1.2 *Servicio de bar.* Los cuestionarios se realizaron a partir del 03 de agosto de 2017, considerando un horario de atención de jueves, viernes y sábados, para efectos de este trabajo de investigación se analizó la información recopilada hasta el 28 de diciembre de 2017.

Como se manifestó en el numeral 3.4.1.2 los socios del negocio consideraron que el mínimo valor aceptable de satisfacción del cliente debe ser 3,5 sobre 5,0 y según la tendencia de los valores medidos, optaron por fijarse la meta de 4,0 sobre 5,0. Los resultados del incremento de la satisfacción del cliente se presentan en la figura 34:



Especificación	3,5
Promedio	4,2
Desviación	0,3
LCS	5,0
LCI	3,5
B	1,5
cp	0,96
cpks	1,06
cpki	0,85
Descripción	3ds
LCSN	5,0
LCIN	3,4

*Isatisfacción = Escala de Likert cinco (5) niveles*



**Figura 34. Satisfacción del cliente en servicio de bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

En el período que va desde el 03 de agosto al 01 de septiembre de 2017 existieron valores fuera del límite de control inferior, lo que indica que el índice de satisfacción del cliente no cumple con la especificación de ser mayor a 3,5; sin embargo, en los meses posteriores se observa que el proceso está controlado, pues los valores se ubican dentro de los límites de control.

El valor de la capacidad del proceso  $cp=0,96$  muestra que el proceso no es capaz, no obstante como se menciona en el párrafo precedente ha alcanzado a estabilizarse en los últimos meses y se acerca a 1,0. El  $cpks > cpki$  indica que es asimétrico por arriba y que se está poniendo esmero en la satisfacción del cliente.

Con relación al objetivo de Incrementar la satisfacción del cliente cuya meta es 4,0, se puede observar un aumento de 3,7 a 4,3 con una media de 4,2, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas favorecieron no sólo al cumplimiento sino que se ubican encima del valor meta.

Si se continúa el camino de la mejora continua, en el que ya se embarcaron los socios y empleados de Big Patrick bar restaurante, es posible seguir elevando el índice de satisfacción al cliente, esto aplica tanto al servicio de restaurante como al bar, probablemente no ocurran saltos de valores significativos, pero la estabilización permite acercarse al valor deseable de 5,0 sobre 5,0.

#### 4.4.2 *Tiempo de entrega de alimentos*

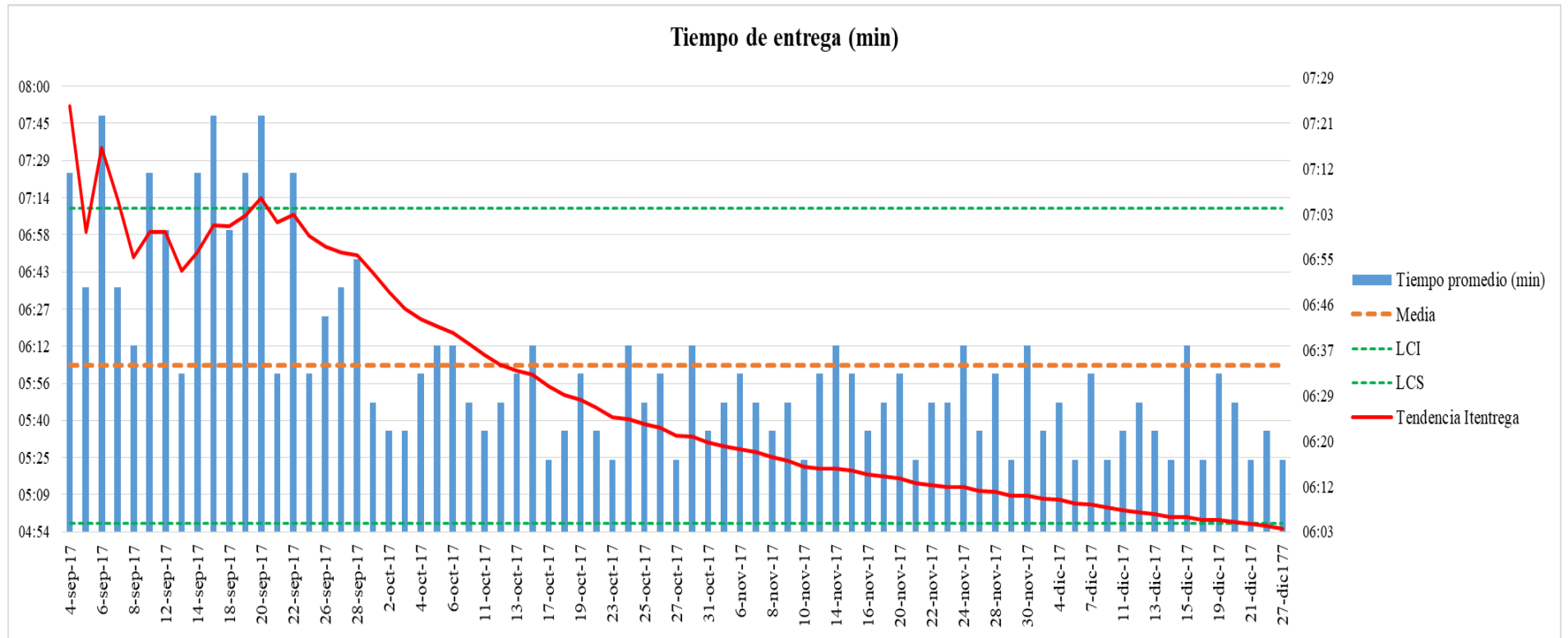
- 4.4.2.1 *En el servicio de restaurante.* Las mediciones se realizaron a partir del 04 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para efectos de este trabajo de investigación se analizó la información recopilada hasta el 27 de diciembre de 2017. Como se manifestó en el numeral 3.4.2.1, según la tendencia de los valores medidos, los socios del negocio optaron por fijarse la meta de reducir el tiempo a 6:32 minutos.

Los resultados del tiempo de entrega de alimentos en el servicio de restaurante se presentan en la figura 35:

$$IT_{entrega} = \text{Tiempo real (min)}$$

<b>Promedio</b>	06:03
<b>Desviación</b>	00:22
<b>LCS</b>	07:09
<b>LCI</b>	04:57
<b>B</b>	02:12
<b>cp</b>	1,00
<b>cpks</b>	1,00
<b>cpki</b>	1,00

<b>Descripción</b>	<b>3ds</b>	<b>2ds</b>	<b>1ds</b>
<b>LCSN</b>	07:09	06:47	06:25
<b>LCIN</b>	04:57	05:19	05:41



**Figura 35. Tiempo de entrega de alimentos en restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

El primer aspecto es conocer la variación del tiempo máximo y mínimo que demora la entrega de alimentos en el servicio de restaurante, para fijar los límites de control superior e inferior, los cuales en primera instancia constituyen una incógnita que se resuelve con el cálculo de valores de los límites naturales del proceso, por tanto en este análisis se considera que:

$$LCS = LCSN$$

$$LCI = LCIN$$

Bajo la consideración anterior, los valores medidos de tiempo de entrega de alimentos se ubican dentro de los límites de control, entonces la capacidad del proceso  $cp=cpks=cpki=1$ , que corresponde a un proceso estable.

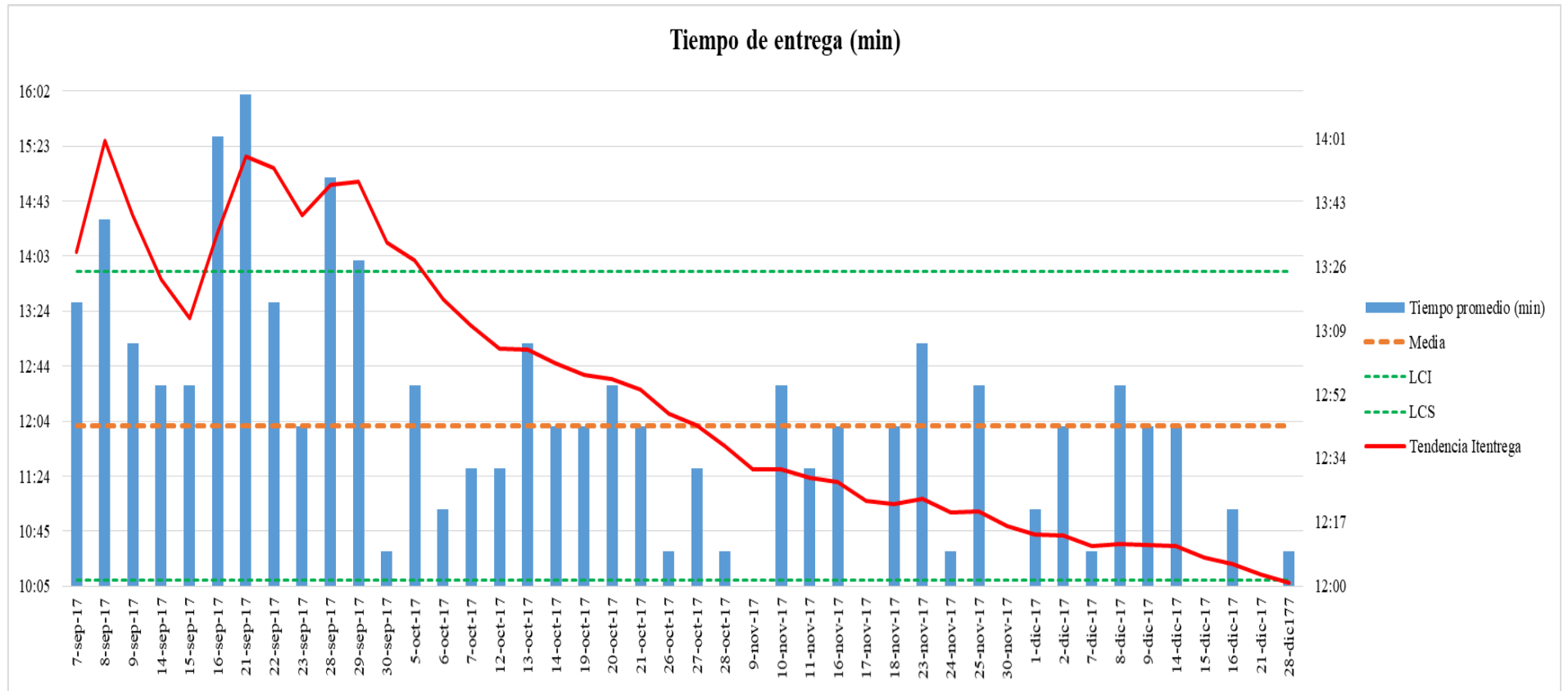
Del 04 al 28 de septiembre de 2017 se tienen los tiempos más elevados de entrega de alimentos, en los meses posteriores se observa una tendencia en la reducción de este parámetro, conforme la situación deseada, ya que contribuye al logro del objetivo Mejorar la atención al cliente, con una meta inicial de 6:32 minutos para el servicio de restaurante, se puede observar una disminución de 7:24 a 5:24 minutos con una media de 6:03, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas cumplieron el valor meta e incluso este tiempo se redujo en algunos segundos adicionales.

4.4.2.2 *En el servicio de bar.* Las mediciones se realizaron a partir del 07 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de jueves, viernes y sábados, para efectos de este trabajo de investigación se analizó la información recopilada hasta el 28 de diciembre de 2017. Como se manifestó en el numeral 3.4.2.2, según la tendencia de los valores medidos, los socios del negocio optaron por fijarse la meta de reducir el tiempo a 13:05 minutos. Los resultados del tiempo de entrega de alimentos en el servicio de bar se presentan en la figura 36:

***ITentrega = Tiempo real (min)***

<b>Promedio</b>	12:01
<b>Desviación</b>	00:37
<b>LCS</b>	13:52
<b>LCI</b>	10:09
<b>B</b>	03:43
<b>cp</b>	1,00
<b>cpks</b>	1,00
<b>cpki</b>	1,00

<b>Descripción</b>	<b>3ds</b>	<b>2ds</b>	<b>1ds</b>
<b>LCSN</b>	13:52	13:15	12:38
<b>LCIN</b>	10:09	10:46	11:24



**Figura 36. Tiempo de entrega de alimentos en bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Similar a lo indicado en 4.4.2.1, en este análisis se considera que:

$$LCS=LCSN$$

$$LCI=LCIN$$

Bajo la consideración anterior, los valores medidos de tiempo de entrega de alimentos se ubican dentro de los límites de control, entonces la capacidad del proceso  $cp=cpks=cpki=1$ , que corresponde a un proceso estable.

Del 07 al 29 de septiembre de 2017 se tienen los tiempos más elevados de entrega de alimentos, en los meses posteriores se observa una tendencia en la reducción de este parámetro, conforme la situación deseada, ya que contribuye al logro del objetivo Mejorar la atención al cliente, con una meta inicial de 13:05 minutos para el servicio de bar, se puede observar una disminución de 13:30 a 10:30 minutos con una media de 12:01, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas ayudaron al cumplimiento total de la meta, lográndose incluso una reducción adicional de 01:04 minutos.

#### 4.4.3 *Tiempo de facturación*

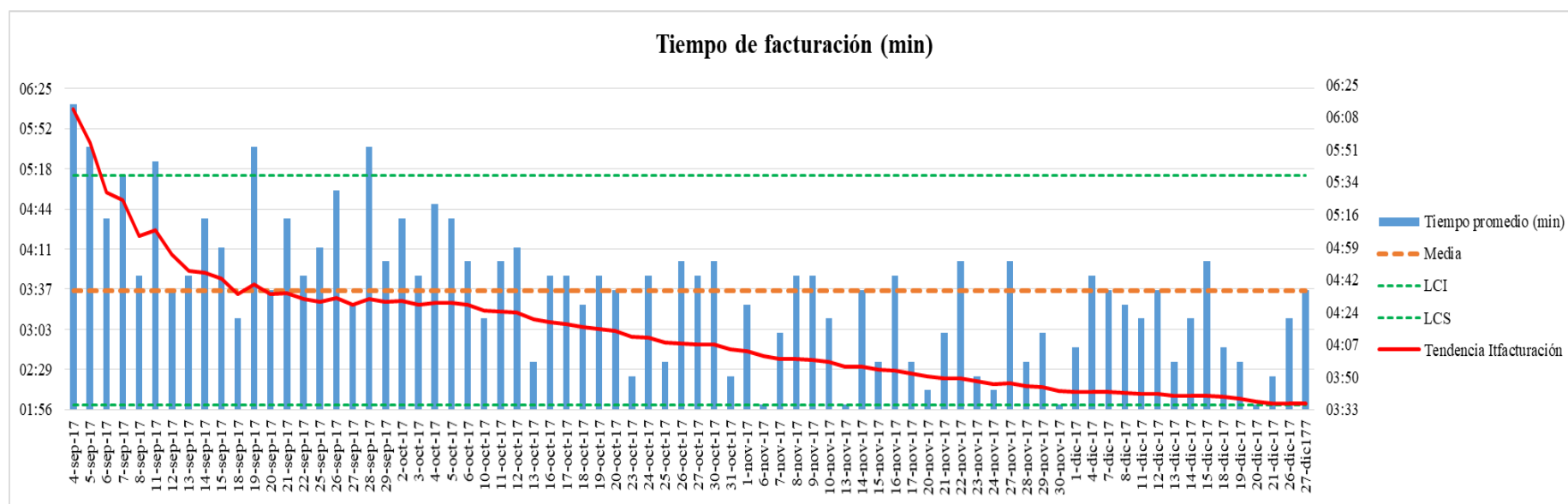
- 4.4.3.1 *En el servicio de restaurante.* Las mediciones se realizaron a partir del 04 de septiembre de 2017, considerando un horario de atención de lunes a viernes, para efectos de este trabajo de investigación se analizó la información recopilada hasta el 27 de diciembre de 2017. Como se manifestó en el numeral 3.4.3.1, según la tendencia de los valores medidos, los socios del negocio optaron por fijarse la meta de reducir el tiempo a 3:11 minutos.

Los resultados del tiempo de facturación en el servicio de restaurante se presentan en la figura 37:

$$IT_{facturación} = \text{Tiempo real (min)}$$



Promedio	03:36		
Desviación	00:32		
LCS	05:12		
LCI	01:59		
B	03:13		
cp	1,00		
cpks	1,00		
cpki	1,00		
Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	05:12	04:40	04:08
LCIN	01:59	02:31	03:04



**Figura 37. Tiempo de facturación en restaurante**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

En este análisis, igual que el anterior considera que:

$$LCS=LCSN$$

$$LCI=LCIN$$

Bajo la consideración anterior, los valores medidos de tiempo de facturación se ubican dentro de los límites de control, entonces la capacidad del proceso  $cp=cpks=cpki=1$ , que corresponde a un proceso estable.

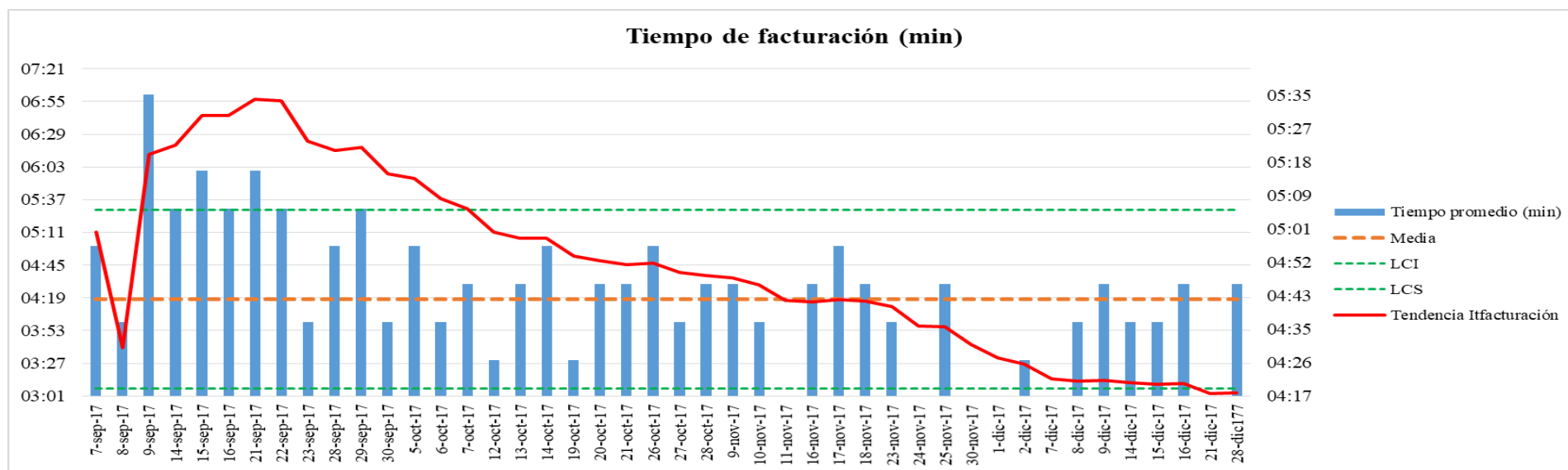
Del 04 de septiembre al 05 de octubre de 2017 se tienen los tiempos más elevados de facturación, en los meses posteriores se observa una reducción de este parámetro, conforme la situación deseada, ya que contribuye al logro del objetivo Mejorar la atención al cliente, con una meta inicial de 3:11 minutos para la facturación en restaurante, se puede observar una disminución de 6:12 a 3:36 minutos con una media de 3:36, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas ayudaron a acercarse a la meta, con un cumplimiento del 88,3 %.

- 4.4.3.2 *En el servicio de bar.* Las mediciones se realizaron a partir del 07 de septiembre hasta el 28 de diciembre de 2017. Como se manifestó en el numeral 3.4.3.2, según la tendencia de los valores medidos, los socios del negocio optaron por fijarse la meta de reducir el tiempo a 4:26 minutos.

Los resultados del tiempo de facturación en el servicio de bar se presentan en la figura 38:

$$IT_{facturación} = \text{Tiempo real (min)}$$

Promedio	04:18		
Desviación	00:24		
LCS	05:29		
LCI	03:08		
B	02:21		
cp	1,00		
cpks	1,00		
cpki	1,00		
Descripción	3ds	2ds	1ds
LCSN	05:29	05:06	04:42
LCIN	03:08	03:31	03:55



**Figura 38. Tiempo de facturación en bar**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Este análisis considera que:

$$LCS=LCSN$$

$$LCI=LCIN$$

En base a lo anterior, los valores medidos de tiempo de facturación se ubican dentro de los límites de control, entonces la capacidad del proceso  $cp=cpks=cpki=1$ , que corresponde a un proceso estable.

Del 07 al 29 de septiembre de 2017 se tienen los tiempos más elevados de facturación, en los meses posteriores se observa una reducción de este parámetro, conforme la situación deseada, ya que contribuye al logro del objetivo Mejorar la atención al cliente, con una meta inicial de 4:26 minutos para la facturación en el bar, se puede observar una disminución de 5:00 a 4:30 minutos con una media de 4:18, lo que es un indicativo de que las acciones de mejora implementadas ayudaron a cumplir la meta.

Los resultados obtenidos en la disminución de los tiempos de entrega de alimentos y de facturación, en los servicios de restaurante y bar motivan a los socios de Big Patrick bar restaurante a seguir esforzándose y a tomar consciencia de la influencia directa del mejoramiento de sus procesos en la calidad de sus servicios.

- 4.4.4 *Clima laboral.* En el mes de enero de 2018 se volvieron a efectuar las encuestas de clima laboral, con las mismas preguntas de la encuesta inicial realizada en el mes de septiembre de 2017, a todos los empleados menos los socios del negocio, con la finalidad de evaluar el resultado de las acciones implementadas que se señalaron en la sección 4.3.4, si bien la situación económica del año 2017 no permitió invertir en mayores acciones de mejora, éstas son consideradas por los socios de Big Patrick bar restaurante como un desafío para el año 2018.

Los socios del negocio consideraron que el índice de satisfacción de sus empleados debía ser mínimo de 3,0 sobre 4,0 y su meta es conseguir incrementarlo

gradualmente. Los resultados de esta segunda medición del clima laboral se presentan en la tabla 24:

**Tabla 24. Resultado encuesta clima laboral**

EMPLEADO	PREGUNTA										MEDIA	MEDIA TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	4	5	4	4	4	5	5	4	2	4	3,28	3,18
2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3,04	
3	5	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2,96	
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3,44	

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

Según los resultados tabulados, se tiene un valor de 3,18 sobre 4,0, que desde el punto de vista de la medición inicial de este indicador cuyo valor era 2,50, representa un incremento en la satisfacción de los empleados; sin embargo, para continuar en alza es necesario que los socios cumplan la implementación del plan de capacitaciones del año 2018 y mejoras adicionales, ya que si los empleados están satisfechos ofrecen un mejor servicio, que es percibido por el cliente y posibilita a su vez el incremento de la satisfacción y lealtad de los clientes.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- El direccionamiento estratégico realizado en Big Patrick bar restaurante permitió a los socios identificar el contexto en el que se desarrolla su negocio, a través de un análisis detallado de su entorno externo e interno se determinaron doce estrategias que favorecerían la mejora en su desempeño, de las cuales se seleccionaron cinco para ser implementadas en un período de cuatro meses y que corresponden a: la realización de la planificación estratégica, ya que este tipo de negocios en su mayoría inician sin una verdadera planificación, y en estos casos se constituye en la primera estrategia de mejora, la realización de la planificación semanal del menú del restaurante, la generación de publicidad a través de facebook e instagram, la elaboración de un modelo de gestión por procesos y finalmente el establecimiento de la estructura organizacional y fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.
- Por medio de la gestión por procesos se definieron aquellos que son: estratégicos, de apoyo y clave para el negocio, en estos últimos se tienen: recepción, preparación de alimentos, entrega de alimentos y facturación, mismos que fueron objeto de análisis en esta investigación ya que inciden directamente en la satisfacción del cliente.
- Las soluciones implementadas para tratar las no conformidades en los procesos del servicio de restaurante, permitieron elevar la satisfacción del cliente de 3,7 a 4,7 sobre 5,0 con una media de 4,3 sobre 5,0 cumpliéndose e incluso superándose el valor meta de 3,9.

- Los nuevos sabores de bebidas, hamburguesas y picaditas incorporadas al servicio de bar del negocio, junto con la definición y asignación de responsabilidades, consiguieron que la satisfacción del cliente aumente de 3,7 a 4,3 con una media de 4,2, cumpliéndose e incluso superándose el valor meta de 4,0.
- La reducción de los tiempos de entrega de alimentos y facturación, en el servicio de restaurante, que se constituían en mudas de tiempos de espera, en dos de los procesos clave del negocio, pasó de 7:24 a 5:24 minutos con una media de 6:03, cumpliéndose el valor meta y de 6:12 a 3:36 minutos con una media de 3:36, alcanzando un 88,3% de la meta.
- Las mudas de tiempo de espera identificadas en el servicio de bar, se redujeron de 13:30 a 10:30 minutos con una media de 12:01 en la entrega de alimentos, y de 5:00 a 4:30 minutos con una media de 4:18 en la facturación, por lo tanto se cumplieron las metas de 13:05 y 04:26 minutos, respectivamente planteadas por los socios.
- El clima laboral pasó de 2,5 a 3,1 sobre 4,0, éste incremento es el resultado de las acciones implementadas, que si bien estuvieron restringidas por los recursos disponibles de los socios de Big Patrick, son una corrección que posibilita avanzar hacia el camino de la mejora.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se debe fortalecer el liderazgo de los socios para prolongar la cultura alcanzada en el negocio y el personal se sienta comprometido a seguir en el camino de la mejora continua.
- Si bien se ha desarrollado la planificación estratégica de Big Patrick bar restaurante y se han definido indicadores para medir el desempeño de los procesos clave del negocio, es necesario que los socios midan el desempeño estratégico a través de indicadores de gestión como el Indicador de rentabilidad.
- Para incrementar la satisfacción de los empleados se recomienda que los socios le den importancia al enriquecimiento de los conocimientos de aquellos, situación que se expresó en las encuestas de clima laboral efectuadas y cuya propuesta de solución contempla un plan de capacitaciones para el segundo semestre del año 2018.
- La medición y evaluación de los procesos permite contrastar la consecución de los objetivos perseguidos por los socios del negocio, detectar desviaciones, no conformidades y buscar mejoras, por lo que se recomienda seguir efectuando estas acciones en pro de seguir mejorando la atención al cliente.
- Una manera de mejorar las utilidades es a través de la reducción de los costos de producción, por lo que se recomienda realizar otro estudio enfocado en este objetivo para los servicios de bar y restaurante.

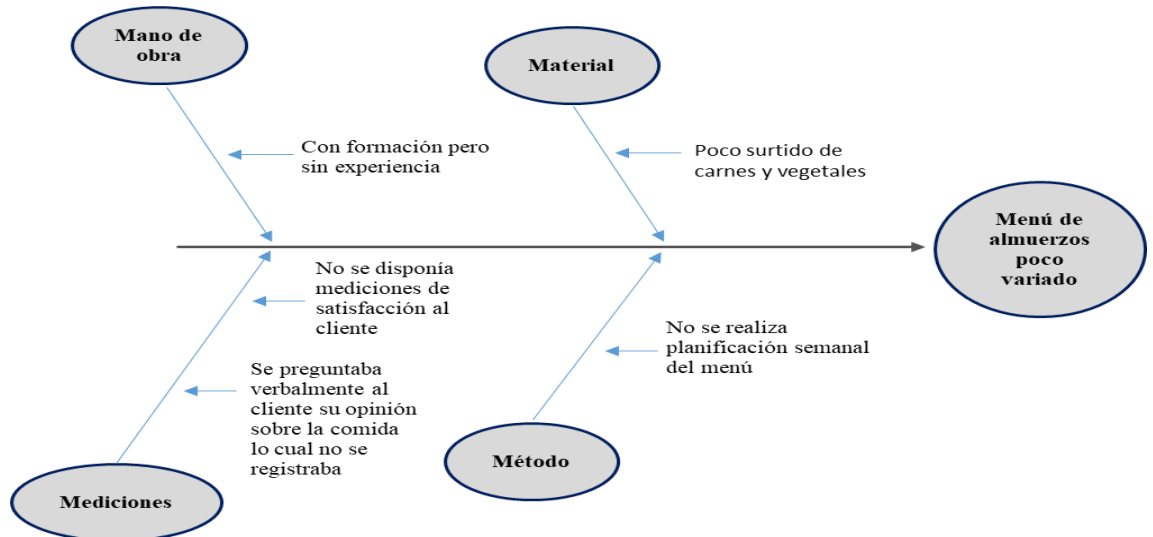


## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2017). *Cuentas Nacionales Trimestrales y Balanza de pagos*. Quito.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad nacional de educación a distancia.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Instituto de Estadísticas y Censos. (2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>.
- ISO. (2015). *ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra.
- Lazzati, S. (2014). *Contabilidad e Inflación*. Buenos Aires: GRANICA S.A.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Madariaga, F. (2013). *Lean Manufacturing*. Madrid: B-EUMED.
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC.
- Martínez, Aurora, & Cegarra, Juan. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook-Editorial del Economista.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pérez Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Sainz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Saltos, R. (2016). *Planeamiento Estratégico*. Quito.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. México: Palibrio.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Vallejo, P. (2016). *Sistemas de Calidad y normas ISO*. Quito.

## ANEXO A. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN RESTAURANTE

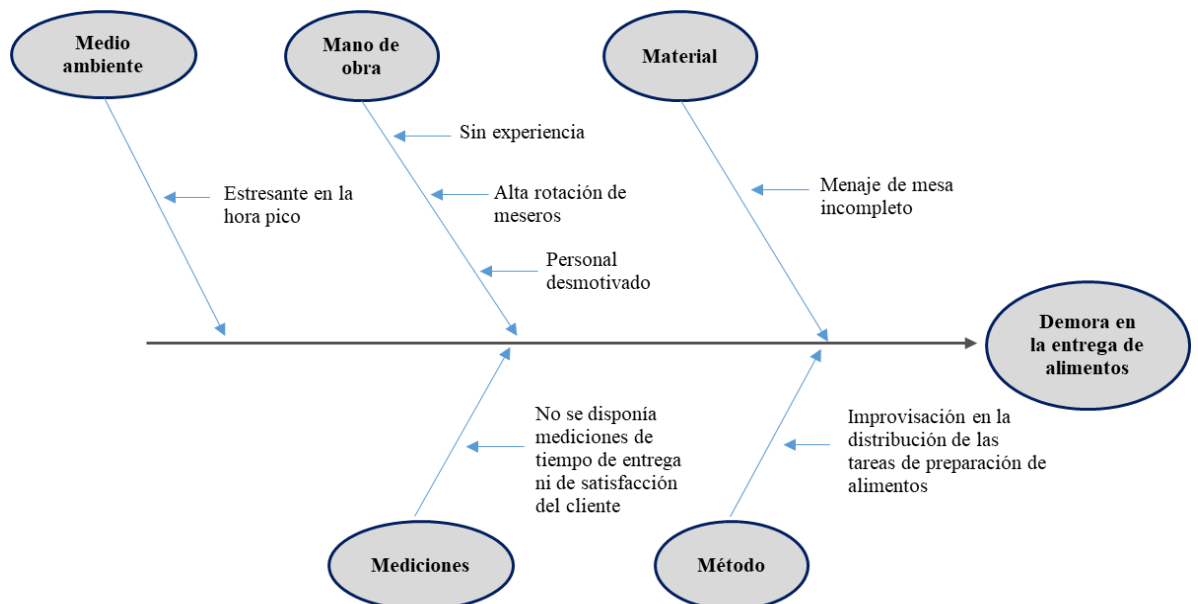
- Menú de almuerzos poco variado



**Figura 39. Causa Efecto menú de almuerzos poco variado**

Fuente: (Ortiz N. T., 2018)

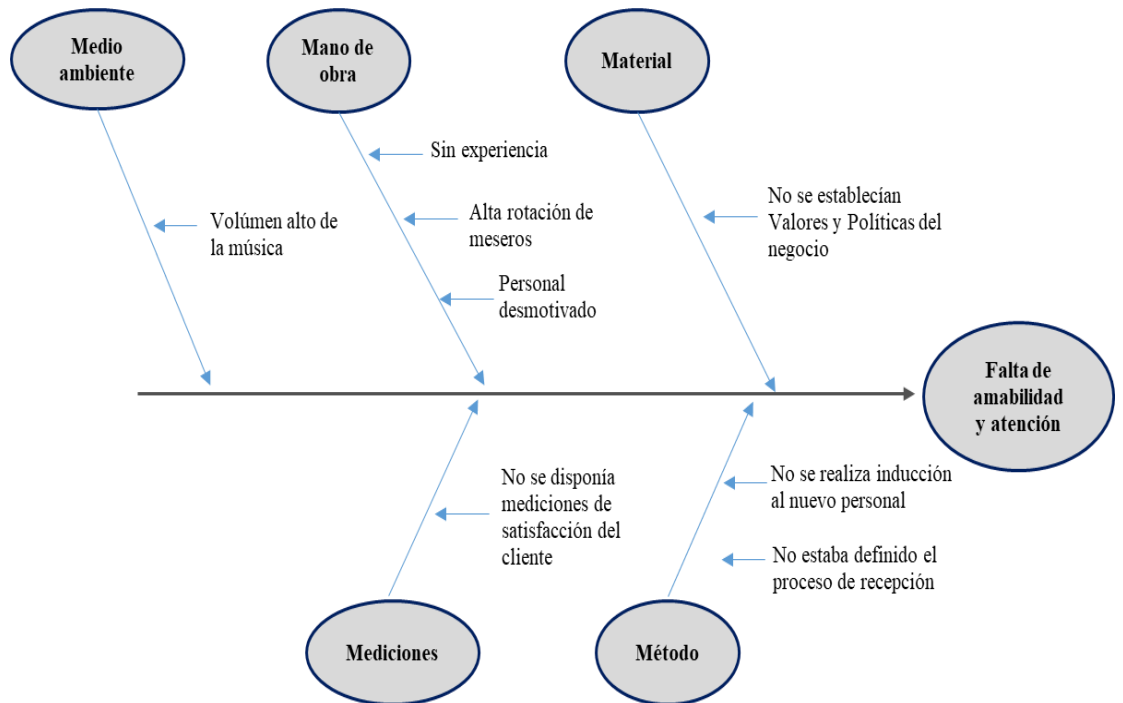
- Demora en la entrega de alimentos



**Figura 40. Causa Efecto demora en la entrega de alimentos**

Fuente: (Ortiz N. T., 2018)

- Falta de amabilidad y atención por parte del personal



**Figura 41. Causa efecto falta de amabilidad y atención por parte del personal**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## ANEXO B. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN BAR

- Poca variedad en alimentos

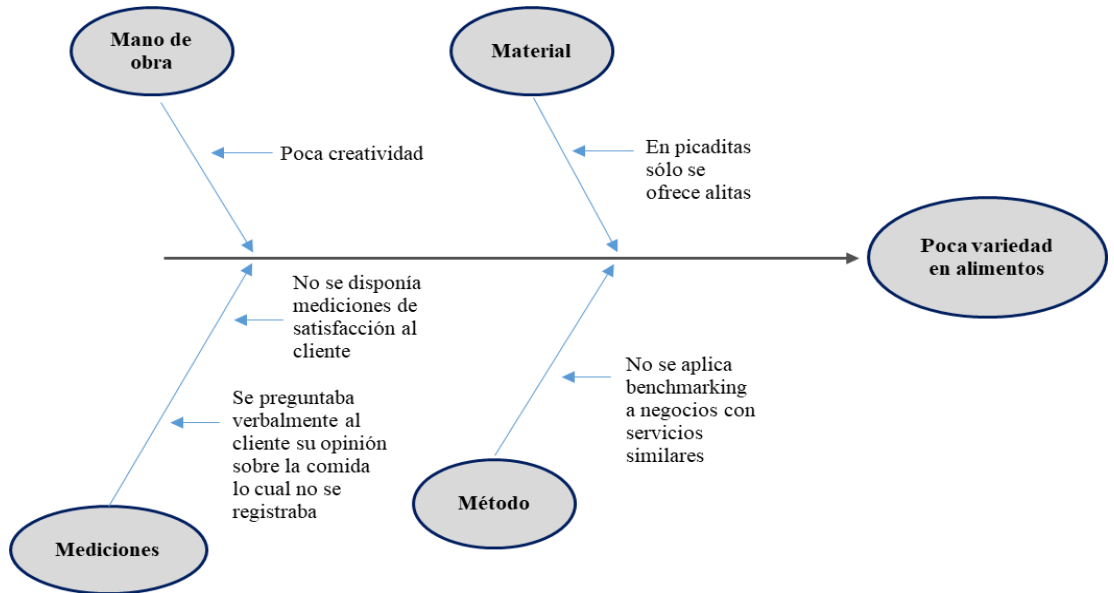


Figura 42. Causa efecto de poca variedad en alimentos

Fuente: (Ortiz N. T., 2018)

- Demora en la entrega de pedido

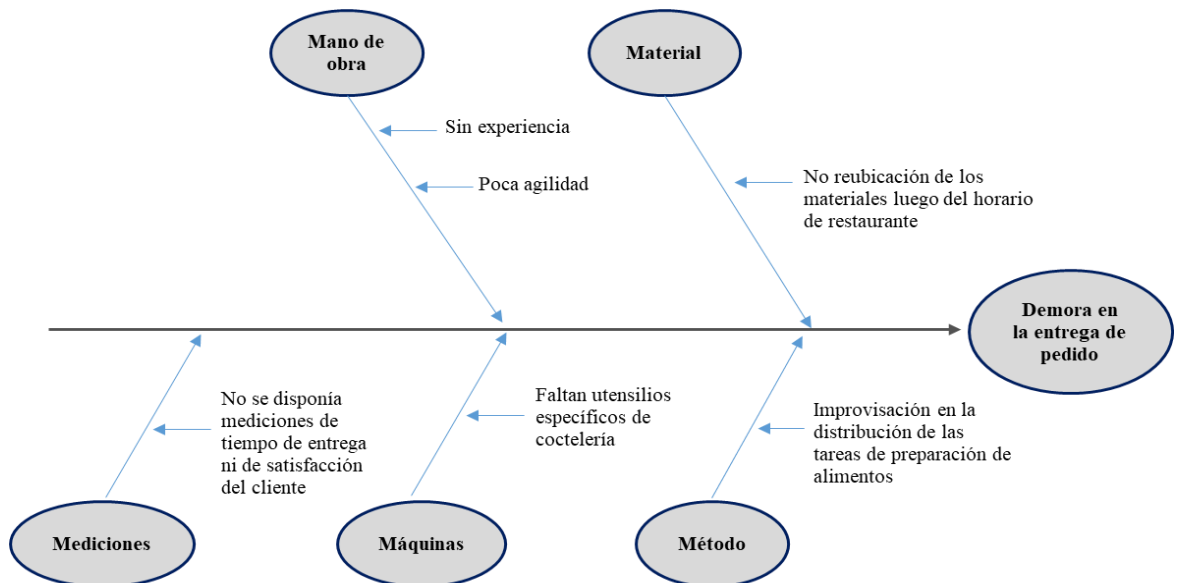
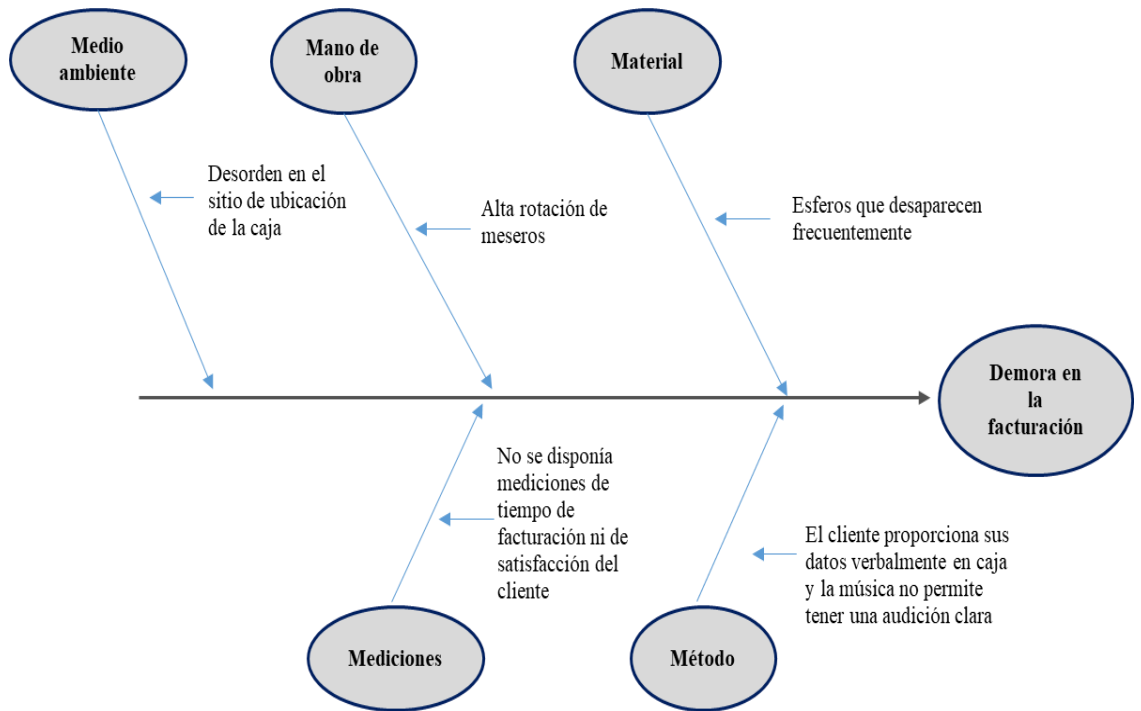


Figura 43. Causa efecto demora en la entrega de pedido

Fuente: (Ortiz N. T., 2018)

- Demora en la facturación

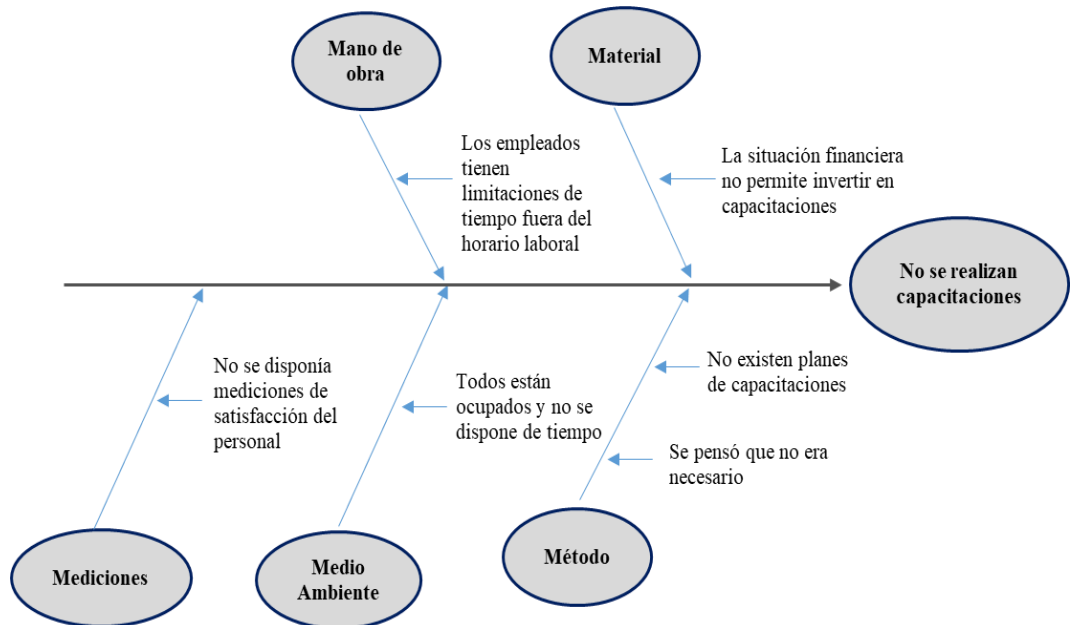


**Figura 44. Causa efecto demora en la facturación**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

## ANEXO C. DIAGRAMAS CAUSA EFECTO PARA NC EN CLIMA LABORAL

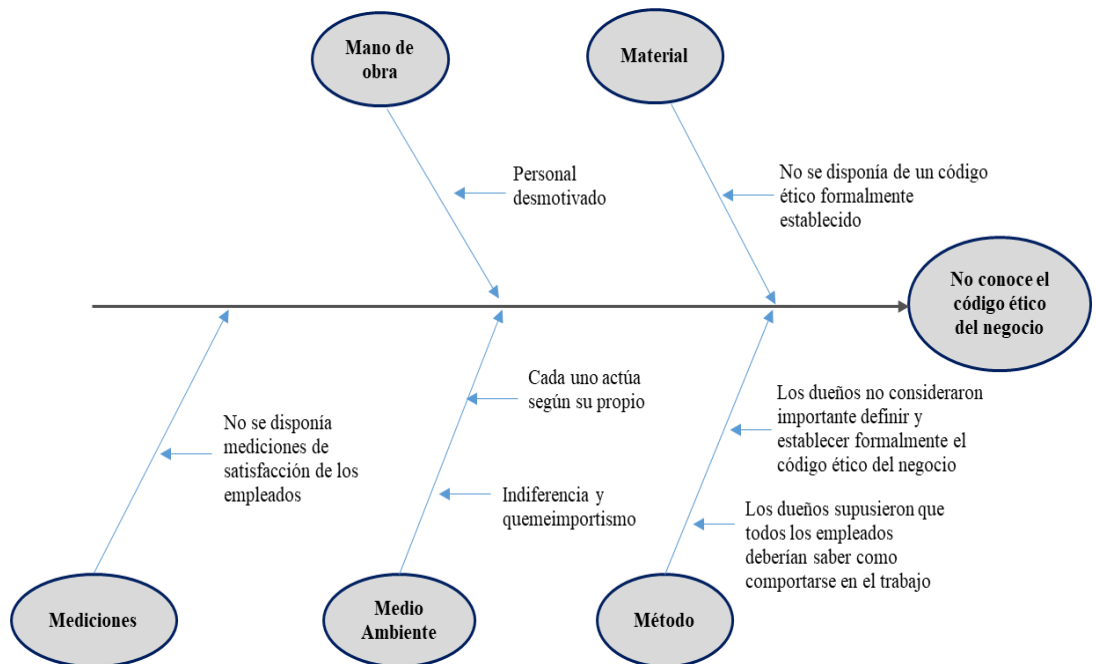
- No se realizan capacitaciones



**Figura 45. Causa efecto de no se realizan capacitaciones**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)

- No conoce el código ético del negocio



**Figura 46. Causa efecto de no conoce el código ético del negocio**

**Fuente:** (Ortiz N. T., 2018)